

# Capital Psicológico Positivo: um Estudo sobre a Propagação e Contágio entre Líderes e Liderados

**Ana Cristina do Rosário Silvestre Serrão**

Orientador: Prof. Doutor Miguel Pereira Lopes

Coorientador: Prof. Doutora Patrícia Jardim da Palma

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Lisboa  
2018

[WWW.ISCSP.U LISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.U LISBOA.PT)

# **Capital Psicológico Positivo: um estudo sobre a Propagação e Contágio entre Líderes e Liderados**

**Ana Cristina do Rosário Silvestre Serrão**

Orientador: Prof. Doutor Miguel Pereira Lopes  
Coorientador: Prof. Doutora Patrícia Jardim da Palma

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos  
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas  
Universidade de Lisboa

Lisboa  
2018

## Agradecimentos

Este trabalho finaliza uma jornada verdadeiramente gratificante e enriquecedora, em que cada uma das experiências vividas valeram por si mesmas e tiveram um efeito transformador. O caminho nem sempre foi fácil, muitas vezes tinha “pedras” que recolhia e guardava para construir o meu castelo. A Ana que termina hoje esta etapa não é, de todo, a mesma Ana que a iniciou há dois anos.

*“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.”*

Albert Einstein

Pelo caminho, muitos foram os que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização desta demanda, com a sua compreensão, com o seu estímulo, com a sua atenção e principalmente com a sua amizade. A todos expresso o meu agradecimento.

Um agradecimento muito especial é dedicado aos meus pais, companheiros incondicionais de uma vida, que em todos os momentos estiveram ao meu lado, me apoiaram e me incentivaram a seguir em frente, e que tanto contribuíram para esta jornada. Para o meu pai, a minha imensa gratidão pela ajuda que deu na construção da base de dados enquanto esteve doente. Para a minha mãe a minha imensa gratidão pelos muitos dias que abdicou de falar comigo para que eu tivesse mais tempo para me dedicar a este trabalho.

Outro agradecimento muito especial é dirigido à minha filha Margarida pela sua compreensão para com a minha ausência e principalmente pelas suas interrupções enérgicas e bem-dispostas nas minhas longas horas de trabalho, que me faziam soltar umas gargalhadas e seguir em frente mais umas horas, com energia renovada. Grata por cada um desses momentos.

Um outro agradecimento muito especial vai para a minha mentora e mestre, a Prof. Sónia Gonçalves, por tudo quanto me ensinou, me estimulou a fazer e por todo o seu apoio e carinho desde o primeiro dia em que chegou ao ISCSP. Grata por ter aceite esta missão.

Um agradecimento muito especial é dirigido ao meu orientador, o Prof. Miguel Pereira Lopes, por cada uma das nossas estimulantes conversas sobre o capital psicológico, por tudo quanto me ensinou, por cada uma das ideias partilhadas, por todo o apoio, interesse e acompanhamento ao longo desta jornada. Grata por ter sido meu orientador. Um agradecimento especial é também dirigido à minha coorientadora a Prof. Patrícia Palma, por toda a energia transmitida, pela confiança e pela amizade. Grata por fazer parte deste percurso.

Um agradecimento especial é dirigido à minha amiga e colega Rosa Geremias, companheira de jornada, pela partilha de conhecimentos e pelas conversas estimulantes sobre capital psicológico e sobre as descobertas que fomos fazendo.

Por fim, quero dirigir um agradecimento especial e particular a cada um dos participantes na amostra, pelo seu contributo, pelo seu esforço, pelo compromisso, pela forma como acolheram este convite e participaram. A minha gratidão por fazerem parte.

Este trabalho é o culminar de uma jornada, mas estou certa de que é também o ponto de partida para muitas outras que espero vir a ter, nesta aventura estimulante e enriquecedora que é a investigação científica.

# Índice

Agradecimentos .....	I
Resumo .....	VI
Abstrat .....	VII
Introdução .....	1
Enquadramento Teórico .....	4
Psicologia Positiva e Estudos Organizacionais Positivos .....	4
Capital Psicológico .....	6
Esperança .....	7
Otimismo .....	8
Resiliência .....	8
Autoeficácia .....	9
Efeitos do PsyCap .....	9
Plasticidade, Abertura à Mudança e Desenvolvimento do Capital Psicológico ....	12
Liderança e Capital Psicológico .....	14
Contágio de Capital Psicológico .....	17
Hipóteses do Estudo .....	20
Metodologia .....	21
Procedimentos e recolha de dados .....	21
Instrumentos de medida .....	22
Caraterização sociodemográfica .....	22
Capital psicológico .....	22
Qualidade da relação .....	23
Amostra .....	24

<b>Resultados .....</b>	<b>26</b>
<b>Opções Metodológicas no Tratamento dos Dados .....</b>	<b>26</b>
<b>Validação dos Instrumentos .....</b>	<b>27</b>
<b>Psychological Capital Questionnaire .....</b>	<b>27</b>
<b>Questionário de avaliação da qualidade da relação .....</b>	<b>30</b>
<b>Estatísticas Descritivas .....</b>	<b>31</b>
<b>Normalidade da Amostra .....</b>	<b>32</b>
<b>Variação do Capital Psicológico .....</b>	<b>33</b>
<b>Estudo das Hipóteses de Investigação .....</b>	<b>35</b>
<b>Teste da hipótese 1: .....</b>	<b>36</b>
<b>Teste da hipótese 2: .....</b>	<b>38</b>
<b>Teste da hipótese 3: .....</b>	<b>39</b>
<b>Teste da hipótese 4: .....</b>	<b>42</b>
<b>Análise Complementar .....</b>	<b>45</b>
<b>Discussão dos Resultados .....</b>	<b>47</b>
<b>Conclusões .....</b>	<b>51</b>
<b>Limitações .....</b>	<b>51</b>
<b>Implicações .....</b>	<b>52</b>
<b>Propostas Futuras .....</b>	<b>53</b>
<b>Considerações Finais .....</b>	<b>53</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>54</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>64</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 - Continuum Estado-Traço .....	12
Figura 2. Representação do modelo do estudo nos dois sentidos .....	20
Figura 3. Análise fatorial confirmatória da medida de capital psicológico .....	29

## Índice de Tabelas

Tabela 1 .....	6
<i>Tabela 2</i> .....	11
Tabela 3 .....	13
Tabela 4 .....	25
Tabela 5 .....	28
Tabela 6 .....	30
Tabela 7 .....	31
Tabela 8 .....	32
Tabela 9 .....	34
Tabela 10 .....	35
Tabela 11 .....	37
Tabela 12 .....	38
Tabela 13 .....	40
Tabela 14 .....	42
Tabela 15 .....	43
Tabela 16 .....	45

# **Capital Psicológico Positivo: um Estudo sobre a Propagação e Contágio entre Líderes e Liderados**

## **Resumo**

Seguindo as mais recentes recomendações da literatura que tem vindo a ser publicada, esta investigação procurou ser um contributo para o conhecimento sobre o contágio do capital psicológico.

O estudo avaliou a existência de uma relação de influência positiva do capital psicológico de um indivíduo no capital psicológico de outro, dentro da relação de liderança, sendo inovador ao fazer a avaliação nos dois sentidos (líder-liderado e liderado-líder) e em quatro momentos distintos.

Os resultados revelaram uma influência positiva do capital psicológico do liderado no capital psicológico do líder, não mediada pela qualidade da relação. No entanto, essa influência positiva, do capital psicológico de um indivíduo no capital psicológico do outro, não se verificou quando analisámos a díade no sentido oposto, do líder para o liderado.

As implicações práticas deste estudo são discutidas no final. No entanto, significa um contributo considerável para os estudos organizacionais positivos, no geral, e para o capital psicológico em particular, abrindo a porta de um vasto campo ainda por explorar. A necessidade de se estudar mais a fundo este constructo e os mecanismos de contágio do capital psicológico na relação de liderança é reforçada.

Palavras Chave: capital psicológico, liderança, efeito de contágio, influência liderado-líder, emoções



# **Positive Psychological Capital: a Study about Propagation and Contagion between Leaders and Followers**

## **Abstrat**

Following the most recent research recommendations, this research sought to be a contribution to knowledge about the contagion of psychological capital. This study evaluated the existence of a positive influence relationship of the psychological capital of one individual on the psychological capital of another, in the relationship of leadership, being innovative in making the evaluation in both directions (leader-follower and follower-leader) and in four different moments.

The results revealed a positive influence of the follower's psychological capital in the leader's psychological capital, not mediated by the quality of the relationship. However, this positive influence of the psychological capital of one individual on the psychological capital of the other did not occur when we look at the dyad in the opposite direction, from the leader to the follower.

Implications of these findings are discussed at the end. However, this study makes a considerable contribution to positive organizational studies in general and to psychological capital, opening the door to a vast field to be explored. The need to study this construct in more depth and the mechanism of contagion of the psychological capital in the relation of leadership is reinforcing.

Keywords: psychological capital, leadership, contagious effect, follower-leader influence, emotions

## Introdução

O grande interesse da investigação em torno das pessoas nas organizações não data de hoje nem dos últimos anos. Desde talvez a grande crise económica de 1945 que, os recursos humanos nas organizações conquistaram um lugar de destaque no que respeita à competitividade global, que passou a exigir um crescimento sustentável assente essencialmente na capacidade de inovação, de criatividade e de diferenciação para a criação de valor (Bratton & Gold, 2017). As organizações passaram a ser constantemente desafiadas pelas adversidades com que se deparam e pressionadas a mudar e a se adaptar rapidamente, espelhando-se iguais exigências nos seus trabalhadores (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007). Desta forma, os recursos humanos têm vindo a ser reconhecidos como um dos principais fatores diferenciadores da vantagem competitiva de qualquer organização, tendo-se tornado um foco de investigação constante.

Este aumento da competitividade das organizações e o consequente aumento da pressão nos trabalhadores acarretam riscos acrescidos para a saúde mental e o bem-estar destas pessoas, desencadeado por vezes comportamentos indesejados tais como insatisfação no trabalho, presentismo, absentismo, intenção de saída, *burnout*, entre tantos outros, que resultam numa diminuição da produtividade laboral (Avey, Hughes, Norman, & Luthans, 2008; Avey, Luthans, & Jensen, 2009).

No início dos anos 2000, fruto de uma nova perspetiva da própria psicologia, a psicologia positiva, emergem, no contexto dos estudos organizacionais, dois novos movimentos, distintos, mas interligados, cujo foco passa a ser nas condições que promovem o florescimento do indivíduo e os seus recursos e capacidades psicológicas (Dutton, Glynn, & Spreitzer, 2008; Luthans, 2002a).

Surge então um novo constructo, o capital psicológico, entendido como um estado de avaliação positiva das circunstâncias e probabilidade de sucesso com base num esforço motivado e perseverança (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). O grande interesse para as organizações provém do capital psicológico, ou PsyCap como também é designado, estar

consistente, positiva e significativamente relacionado com a performance dos colaboradores, tendo um carácter preditivo, característica suportada por diversos estudos (Avey, 2014). Este constructo parece contribuir para o aumento da competitividade das organizações, ao lado do capital humano e do capital social (Luthans & Youssef, 2004), assim como também parece contribuir para uma melhoria da performance no local de trabalho, para um maior bem-estar geral e bem-estar psicológico e para a redução do stress (Luthans et al., 2007; Avey, Luthans, Smith, & Palmer, 2010; Luthans, Youssef, Sweetman, & Harms, 2013; Baron, Franklin, & Hmieleski, 2016).

O capital psicológico reúne recursos como a confiança, a esperança, o otimismo e a resiliência, e revela impacto no desempenho individual dos líderes e liderados de hoje, pelo que a competitividade organizacional poderá beneficiar com o seu desenvolvimento (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004; Luthans & Youssef, 2004).

Nos últimos anos, a investigação nesta área tem proliferado e o conhecimento sobre o capital psicológico é hoje um pouco mais consistente. Reconhecidos são já alguns dos seus efeitos, tais como: reforçar atitudes e comportamentos desejáveis (comprometimento organizacional, satisfação com o trabalho, cidadania); diminuir atitudes e comportamentos indesejáveis (absentismo, stress laboral, cinismo); aumento da performance (produtividade, criatividade e resolução de problemas) e aumento do bem-estar (Avey et al., 2008; Luthans et al. 2007; Newman, Ucbasaran, Zhu, & Hirst, 2014). Reconhecidos são também alguns dos seus antecedentes tais como a autoestima, a complexidade das tarefas ou a liderança autêntica (Avey, 2014).

Atendendo a todos os efeitos que parecem estar associados ao capital psicológico, um aspeto importante de se compreender melhor são os mecanismos que levam ao desenvolvimento, contágio e propagação deste estado psicológico. O potencial de desenvolvimento tem vindo a ser revelado através de micro intervenções (Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006) que devem trabalhar as forças do indivíduo suscetíveis de desenvolvimento, ser diferentes e adicionar valor aos participantes (Youssef-Morgan & Sundermann, 2014).

O efeito de contágio parece existir na relação entre líder e liderado (Story, Youssef, Luthans, Barbuto, & Bovaird, 2013), mas permanecem ainda por explorar os mecanismos através dos quais este fenómeno ocorre, quer seja no sentido descendente (líder-liderado), quer seja ascendente (liderado-líder). Uma das recomendações para investigação futura é a compreensão e identificação dos mecanismos através dos quais o capital psicológico se propaga e se contagia, tendo em consideração as diferentes direções e realizando estudos mistos, multinível e longitudinais (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Perante o elevado interesse que o capital psicológico revela ter para os estudos organizacionais e perante e as sugestões da literatura para investigações futuras, entendeu-se pertinente direccionar este trabalho para uma compreensão mais profunda da forma como o capital psicológico se contagia entre líderes e liderados, levando a cabo um estudo longitudinal e em ambos os sentidos. Considerou-se que este projeto poderá representar um novo passo na produção de conhecimento científico sobre o contágio e a propagação do capital psicológico, e parece ter todo o interesse para a ciência em geral e para as organizações em particular.

Partindo da questão: *como se propaga e contagia o capital psicológico positivo entre líderes e liderados?* Formularam-se três objetivos para o presente trabalho: 1) avaliar a influência do capital psicológico dos líderes no capital psicológico dos liderados; 2) avaliar a influência do capital psicológico dos liderados no capital psicológico dos líderes; 3) avaliar o papel mediador da qualidade da relação nesta relação de influência.

Este estudo começa por apresentar um enquadramento teórico, que fundamenta as hipóteses formuladas, passando de seguida a explicar a metodologia de investigação utilizada. Posteriormente, relata os resultados e a discussão dos mesmos face às hipóteses levantadas. Por fim, o estudo apresenta as conclusões a que se chegaram assim como as limitações, pesquisas futuras e implicações práticas.

# Enquadramento Teórico

## Psicologia Positiva e Estudos Organizacionais Positivos

O período que se seguiu à Segunda Guerra Mundial, devido às muitas consequências, nos indivíduos sobreviventes, que daí resultaram, levou a que a psicologia se tenha concentrado essencialmente na reparação dos danos provocados nas pessoas, dedicando-se quase em exclusivo à cura, e negligenciando a prosperidade individual e da comunidade (Seligman, 2002). Esta tendência é espelhada na própria investigação científica, onde a negatividade também predominou, sendo exemplo disso o dado por Luthans (2002b) que refere terem sido encontrados aproximadamente 200 000 artigos publicados sobre o tratamento da doença mental, 80 000 sobre depressão, 65 000 sobre ansiedade, 20 000 sobre medo, 10 000 sobre raiva, enquanto foram somente publicados cerca de 1 000 artigos sobre conceitos positivos e capacidades das pessoas.

Nos finais do passado milénio, enquanto presidente da Associação Psicológica Americana, Martin Seligman (1998) desafiou as linhas tradicionais da Psicologia, até então centrada no estudo dos distúrbios, das disfunções e dos outros fenómenos humanos negativos, a explorar um novo e desconhecido campo, o do que faz a vida valer a pena ser vivida, o do que funciona e o do que causa bem-estar, ou seja o campo do positivo. Este novo movimento ganhou expressão, sendo, com alguma controvérsia, apelidado de Psicologia Positiva (Seligman, 2002).

Uma ciência de experiência subjetiva positiva, traços individuais positivos e instituições positivas promete melhorar a qualidade da vida e prevenir as patologias que surgem quando a vida é estéril e sem sentido. O foco exclusivo na patologia, que tanto dominou a nossa disciplina, resulta num modelo do ser humano que não possui características positivas que fazem a vida valer a pena ser vivida (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, p.5).

Esta nova visão da psicologia cativou a comunidade científica, e muitos foram os investigadores que iniciaram o estudo do que se considerou serem os seus pilares: as emoções positivas, os traços positivos (forças, virtudes e capacidades) e as instituições positivas (Seligman, 2008).

Nos estudos organizacionais esta nova abordagem da psicologia começou também a ganhar expressão originando dois movimentos de estudo distintos, mas complementares. Surge assim, o *Positive Organizational Scholarship* (POS) como um conceito amplo e unificador dos estudos organizacionais positivos que Cameron e Caza (2004, p.3) definiram como o “movimento da ciência organizacional que se concentra na dinâmica que leva a uma excecional performance individual e organizacional, assim como no desenvolvimento das forças humanas, da resiliência e restauração e da promoção de vitalidade”. O POS é apontado como um conceito abrangente, onde o que eleva indivíduos e organizações é enfatizado, sendo inspirador, com foco numa dinâmica generativa nas organizações e que promove um desempenho extraordinário, quer individual quer organizacional (Cameron & Spreitzer, 2011).

Não tão abrangente, mas mais específico e focado em determinados constructos positivos, surge um outro movimento de estudo, o *Positive Organizational Behavior* (POB) que Luthans (2002a) descreve como o estudo e aplicação dos recursos humanos positivos, como forças e capacidades psicológicas, que podem ser medidos, desenvolvidos e efetivamente geridos para aumentar a performance no local de trabalho. O POB, também ele com a tónica no positivo, centra-se nas forças e capacidades psicológicas das pessoas, estabelecendo, contudo, alguns critérios para a inclusão de constructos no seu domínio. Assim, para que um constructo seja considerado válido terá que: 1) estar fundamentado na teoria ou na investigação; 2) ser suscetível de medição; 3) ser relativamente exclusivo do campo do comportamento organizacional; 4) estar aberto ao desenvolvimento e mudança; 5) ter um impacto positivo, a nível individual, na performance relacionada com o trabalho (Luthans, 2002a; Luthans, 2002b; Luthans & Youssef, 2007). O capital psicológico positivo é um dos constructos considerado válido e que tem vindo, ao longo do tempo, a ser estudado por este movimento.

## Capital Psicológico

São vários os tipos de capital que têm vindo a ser associados ao Homem, acabando por funcionar como fatores distintivos e que reforçam a sua própria individualidade. Assim, todo o indivíduo tem o seu próprio capital financeiro, capital social e capital humano que refletem respetivamente “o que tem”, “o que sabe” e “quem conhece” esse mesmo indivíduo. Mais recentemente, identificou-se um novo tipo de capital que vem, de alguma forma, complementar os restantes, indo um pouco mais além de qualquer um deles, o capital psicológico, ou PsyCap como também é conhecido, que está relacionado com “quem se é” e “em quem se está tornando” (Luthans et al., 2006).

*Tabela 1*  
*As quatro Formas de Capital*

	Representa	Elementos
<b>Capital Tradicional ou Financeiro</b>	O que temos	Capital financeiro Capital estrutural ou físico Capital tecnológico
<b>Capital Humano</b>	O que sabemos	Conhecimento explícito e tácito Competências Experiência
<b>Capital Social</b>	Quem conhecemos	Redes de relacionamento Network Normas e valores interrelacionais Espírito de colaboração
<b>Capital Psicológico</b>	Quem somos Em quem nos estamos a tornar	Autoeficácia Esperança Resiliência Otimismo

Fonte. Adaptado de Cunha, Rego, Lopes e Ceitil (2008); Luthans et al. (2004)

O Capital Psicológico é definido como:

PsyCap é um estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo, caracterizado por: (1) ter confiança (autoeficácia) para assumir e levar a cabo os esforços necessários para ter sucesso em tarefas desafiantes; (2) fazer

uma atribuição positiva (otimismo) sobre o que sucede hoje e no futuro; (3) ter perseverança em direção às metas e, quando necessário, redirecionando caminhos (esperança) para ter sucesso; e (4) quando confrontado com problemas e adversidades enfrentar, recuperar e até superar (resiliência), para alcançar o sucesso (Luthans et al., 2007, p.3).

O capital psicológico possui um conjunto de características específicas, que lhe conferem um carácter único e destinto e que lhe dão robustez, tais como ser um constructo: 1) multidimensional composto por 4 elementos interrelacionados (autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência); 2) específico de um domínio (operacionalizado em regra no domínio do trabalho); 3) estável (embora passível de desenvolvimento); 4) partir de uma auto percepção; 5) passível de medição através de instrumentos próprios (por exemplo: *Psychological Capital Questionnaire* - PCQ-24); 6) suscetível de vários níveis de análise (individual, equipa, organização); 7) preditivo da performance (Avey, 2014). A plasticidade ou maleabilidade e a possibilidade de mudança ou desenvolvimento do constructo são também referidas, quer por efeito do passar do tempo quer por efeito de intervenções levadas a cabo com esse objetivo (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

A conjugação dos 4 elementos: esperança, otimismo, resiliência e autoeficácia, também identificada pelo acrónimo HERO (*Hope, Efficacy, Resilience e Optimism*), resulta numa combinação interativa e sinérgica com um efeito mais acentuado do que o dos mesmos recursos isoladamente (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015). O modelo HERO representa os recursos do capital psicológico unidos por uma linha comum de “avaliação positiva das circunstâncias pessoais e a probabilidade de sucesso com base num esforço pessoal motivado e na perseverança” (Luthans et al., 2007, p.550). O funcionamento conjunto destes recursos dá origem ao capital psicológico, que por sua vez molda o funcionamento afetivo, cognitivo e comportamental do indivíduo (Antunes, Caetano, & Cunha 2013).

## **Esperança**

A esperança, por si só, é entendida como um estado motivacional positivo, sentido por quem possui a capacidade de definir objetivos, criar o caminho para os realizar e manter-se



motivado durante esse processo (Snyder, 2000). Este estado é caracterizado essencialmente por três componentes primários e interligados: 1) objetivos, 2) planos de ação e 3) força de vontade para os atingir, ou seja, pessoas com elevados níveis de esperança têm elevado *Waypower* (capacidade de planejar formas eficazes) e *willpower* (acreditam ser capaz) para realizar objetivos (Snyder et al., 1991).

### **Otimismo**

O otimismo popularmente é associado à tendência de se ver o “copo meio cheio” em prol do “copo meio vazio”. No meio científico, otimismo é descrito por Seligman (1998) como uma tendência para atribuir eventos positivos a causas pessoais, generalizadas e permanentes e interpretar eventos negativos como temporários e delimitados a certas situações. Mesmo perante situações negativas os otimistas tendem a ver o futuro de forma positiva.

De um outro ponto de vista e de uma forma bastante simples que compara opostos, os otimistas são aqueles que esperam e acreditam que lhes aconteçam coisas boas e os pessimistas os que esperam e acreditam que lhes aconteçam coisas más (Carver & Scheier, 2009).

Quanto mais elevado o nível de otimismo de um indivíduo mais fácil é de motivá-lo para o trabalho, de o próprio sentir satisfação com o que faz, de apresentar maiores níveis de aspiração e objetivos mais ambiciosos, assim como possuir uma maior perseverança perante adversidades e obstáculos (Luthans, 2002a).

### **Resiliência**

Oriundo da física, o conceito de resiliência no campo da psicologia traduz a capacidade adaptativa de recuperar e superar adversidades ou fatores de risco (Masten, Cutuli, Herbers, & Reed, 2009) bem como de improvisar face ao inesperado. Esta capacidade pode ser desenvolvida e aprendida de uma forma natural, ao longo da vida, através dos desafios, dos riscos e do stress a que um indivíduo é sujeito e que geralmente permite que esse mesmo indivíduo recupere das adversidades com mais recursos e forças (Sutcliffe & Vogus, 2003).

## **Autoeficácia**

Há muitos anos que o estudo da autoeficácia desperta o interesse de vários investigadores, destacando-se em primeira linha Bandura (1977) para quem o conceito traduz a crença nas próprias habilidades para organizar e executar as ações necessárias para produzir realizações.

A autoeficácia representa a convicção que uma pessoa tem sobre a sua capacidade de dirigir a sua energia motivacional, os seus recursos cognitivos e a própria ação necessária para realizar com sucesso uma determinada tarefa (Bandura, 1977). Sendo uma percepção sobre si mesmo, indivíduos que se consideram altamente eficazes têm uma maior tendência para desenvolverem todos os esforços necessários para atingirem os resultados de sucesso, enquanto que os indivíduos que se consideram pouco eficazes são mais suscetíveis a desistir precocemente ou a falhar nos resultados (Bandura, 1986, 1997).

Embora, até hoje, apenas estes quatro recursos integrem reconhecidamente o capital psicológico, a literatura tem vindo a fazer referência a um possível aumento deste número. Recursos como criatividade, *flow*, *mindfulness*, gratidão, perdão, inteligência emocional, espiritualidade, autenticidade e coragem parecem ter potencial para virem a fazer parte do capital psicológico (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

## **Efeitos do Capital Psicológico**

Desde que começaram a surgir referências ao constructo que a investigação tem vindo a crescer exponencialmente. Entre os vários aspetos que têm despertado um grande interesse, como não poderia deixar de ser, encontra-se a investigação para determinar e avaliar os efeitos do capital psicológico. Estes aparentam ser de grande importância em contexto organizacional, sendo uma das prováveis razões para este interesse o próprio significado do constructo, frequentemente referido na literatura como uma capacidade crítica para a motivação humana e o processamento cognitivo, que resulta na melhoria do desempenho no trabalho (Luthans et al., 2007).

Hoje é já largamente referido o impacto positivo que o capital psicológico tem sobre as atitudes, o comportamento, o desempenho e até o bem-estar das pessoas dentro das organizações. Na meta análise realizada por Avey, Reichard, Luthans e Mhatre (2011) salientam-se resultados que indiciam relações positivas e significativas entre o capital psicológico e atitudes e comportamentos desejáveis dos trabalhadores tais como: 1) a satisfação no trabalho; 2) o compromisso organizacional; 3) o bem-estar-psicológico; 4) a cidadania; 5) múltiplas medidas de desempenho, como a autoavaliação e avaliação do supervisor. Neste mesmo trabalho aparece também referenciada uma relação negativa entre o capital psicológico e algumas atitudes indesejáveis como: 1) cinismo; 2) intenção de saída; 3) stress; 4) ansiedade; e 5) comportamentos desviantes. O comprometimento organizacional parece também ser influenciado positivamente pela liderança autêntica com efeito mediador do capital psicológico (Rego, Lopes, & Nascimento, 2016).

A aparente relação positiva entre o capital psicológico e a performance dos trabalhadores tem também despertado um grande interesse por parte da investigação e os resultados têm vindo a apontar no sentido de confirmar esta relação (Luthans et al., 2007; Luthans, Avey, Avolio, & Peterson 2010). Interessantes são também os dados sobre medidas objetivas e subjetivas de desempenho recolhidas ao longo do tempo, podendo inclusive oferecer diretrizes práticas para a seleção, desenvolvimento e gestão de desempenho dos recursos humanos nas organizações (Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa, & Zhang, 2011).

A literatura aponta também para uma ligação com o bem-estar psicológico sugerindo que o capital psicológico dos trabalhadores está conectado com o seu bem-estar psicológico e que aparenta explicar as oscilações deste ao longo do tempo (Avey et al., 2010). O Capital psicológico parece ter não só esta relação com o bem-estar psicológico como também uma particular relevância para o bem-estar geral (Luthans et al., 2013). Baron et al. (2016) referem uma relação entre os níveis de capital psicológico e a qualidade da vida pessoal e no trabalho dos empregados, assim como também uma relação positiva entre o capital psicológico dos empreendedores e o seu bem-estar, traduzindo-se numa redução do stress.

Para além dos aparentes resultados a nível individual, o capital psicológico tem também apresentado efeitos ao nível da equipa, tais como: a performance, a satisfação, a

criatividade e inovação e o envolvimento da equipa; e ao nível organizacional, tais como: a performance, a inovação e o crescimento da organização (Newman et al.,2014).

*Tabela 2*  
*Efeitos do Capital Psicológico Positivo*

<b>Efeitos a nível individual</b>	
<b>Atitudes</b>	<u>Reforço de:</u> Comprometimento organizacional Satisfação com o trabalho Intensão de permanecer no trabalho Expectativas positivas em relação ao futuro <u>Diminuição de:</u> Intenção de saída Stress laboral Ansiedade Cinismo
<b>Comportamentos</b>	Cidadania organizacional <u>Diminuição de:</u> Comportamentos desviantes ou contraproduativos Absentismo Procura de outro emprego
<b>Performance</b>	Produtividade Mais recursos para prosseguir objetivos Melhor performance financeira e de gestão Melhor performance financeira e de gestão Criatividade, resolução de problemas e inovação
<b>Bem-estar</b>	Bem-estar psicológico Qualidade de vida e do trabalho Redução do stress
<b>Saúde</b>	Índice de massa corporal Níveis de colesterol Satisfação com a própria saúde
<b>Relações</b>	Satisfação com as relações pessoais Investimento nas relações

Fonte. Adaptado de Luthans e Youssef-Morgan (2017); Newman et al. (2014)

## Plasticidade, Abertura à Mudança e Desenvolvimento do Capital Psicológico

Luthans e Youssef-Morgan (2017) fazem referência a um continuum de estado-traço, para representar a plasticidade ou maleabilidade de algumas características psicológicas e recursos, em que, num extremo temos os traços “puros” e no outro os estados “puros”, existindo duas outras categorias pelo meio, os *state-like* e os *trait-like*. Os traços da personalidade, como os “*Big Five*”, são dados como exemplo de traços pelas suas características relativamente fixas e pouco maleáveis, situando-se num dos extremos do continuum. No outro extremo, os autores colocam os estados considerados relativamente puros, tais como as emoções e os humores, pelas suas características instáveis e mutáveis.

Como *trait-like* temos, por exemplo, as forças de carácter e virtudes que apresentam uma certa estabilidade ao longo do tempo (Peterson & Seligman, 2004), que diferem dos traços puros pois apresentam uma certa maleabilidade ao longo da vida, mas são difíceis de desenvolver através de uma gestão de recursos humanos. Por sua vez, os *state-like* são as capacidades positivas passíveis de desenvolvimento com relativa facilidade através de treino, intervenções ou atividades no local de trabalho, mas relativamente mais estáveis do que os estados puros, como as emoções (Luthans et al., 2007).

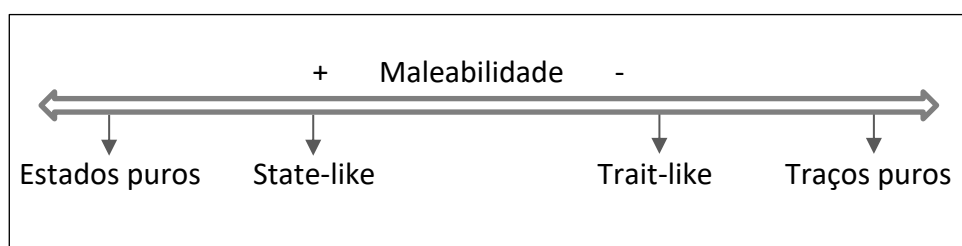


Figura 1 - Continuum Estado-Traço  
(Luthans & Youssef-Morgan, 2017)

O capital psicológico apresenta esta característica distintiva de plasticidade ou maleabilidade e abertura para a mudança e desenvolvimento (Luthans & Youssef-Morgan, 2017) e parece alterar com o decurso do próprio do tempo, provavelmente por influência de alguns fatores (Avey et al., 2010; Peterson et al., 2011). Um dos fatores que tem vindo a ser

apontado como tendo um papel de interferência no capital psicológico é a própria relação de liderança, havendo já alguma investigação que aponta para que o capital psicológico dos líderes pode influenciar o dos liderados individualmente e em equipa (Haar, Russo, Sune, & Ollier-Malaterre 2014), e a supervisão aparece também como um forte preditor desta variação (Avey 2014).

Encontram-se também várias referências na literatura que suportam o desenvolvimento do capital psicológico através de intervenções desenhadas para o efeito (Luthans et al., 2006; Luthans, Avey, & Patera, 2008; Luthans et al., 2010). Uma das intervenções testada, composta por micro intervenções de curta duração, que variavam de 1 a 3 horas consoante o número de participantes, e que atuavam em cada um dos quatro elementos do capital psicológico, demonstrou resultados que davam suporte a um aumento do capital psicológico dos participantes (Luthans et al., 2006). Uma outra intervenção testada, que demonstrou resultados positivos, apresentava como características: 1) a curta duração, para minimizar a interrupção no trabalho; 2) estar planeada para influenciar cada um dos quatro elementos; e 3) desenhada para interferir com o capital psicológico de uma forma global através da integração dos princípios subjacentes e desenvolvimento das dimensões de cada um dos quatro recursos (Luthans et al., 2010). Recentemente, para além das intervenções tem-se recorrido também ao *coaching* e outros recursos, para *follow up*, que ajudam a manter o capital psicológico positivo, tais como vídeos, jogos e aplicações para smartphone (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

*Tabela 3*  
*Guidelines de Desenvolvimento do Capital Psicológico*

Elementos	Desenvolvimento
<b>Autoeficácia</b>	Experiências de mestria Modelagem e aprendizagem indireta Persuasão social Estimulação fisiológica e psicológica
<b>Esperança</b>	Definição de metas Participação Planeamento de caminhos alternativos para atingir objetivos
<b>Otimismo</b>	Aceitação do passado, apreciação do presente e procura de oportunidade para o futuro

## Resiliência

Estratégias centradas em ativos, como aumento da empregabilidade  
Estratégias focadas em riscos, como prevenção proativa de adversidades  
Estratégias centradas no processo para influenciar a interpretação de eventos adversos

---

Fonte. Adaptado de Luthans et al.(2007)

## Liderança e Capital Psicológico

A liderança tem sido, desde sempre, um tema alvo de forte interesse no âmbito da investigação das ciências sociais. A sua relação com a eficácia do capital humano e consequentemente com o sucesso organizacional poderão ser algumas das razões que justificam tal fenómeno. Bennis, Nanus, e Hoyos (1985) entendem liderança como a capacidade de transformar intenções em realidade e mantê-la, mais tarde, Vroom e Jago (2007) referem liderança como um processo de motivar pessoas a trabalharem colaborativamente para alcançar grandes coisas. As definições de liderança abundam, por falta de consenso, mas algumas ideias são transversais a todas elas, como é o caso da influência. Bass e Avolio (1990) referem que os líderes transacionais exercem influência ao estabelecer metas, esclarecendo os resultados desejados, fornecendo feedback e trocando realizações por recompensas, por sua vez os líderes transformacionais exercem influência adicional ampliando e elevando os objetivos dos liderados e transmitindo-lhes confiança para irem além das expectativas.

Os liderados, por sua vez, têm também vindo a conquistar o interesse da investigação pois, entre outros, são também uma parte do processo de liderança influenciando a forma como ela se desenrola e os próprios líderes (Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2013) sendo protagonistas de um novo conceito relacionado com a liderança, ainda sem correspondência em português, *followership*. Líderes e liderados parecem pois influenciarem-se mutuamente na relação que estabelecem.

O capital psicológico dos líderes e a relação com o dos liderados tem vindo a despertar o interesse da investigação, no entanto o número de estudos é ainda relativamente

reduzido, muito embora o próprio constructo também seja bastante recente. A grande maioria dos estudos realizados tem tido como foco a relação do capital psicológico dos trabalhadores com a sua performance, produção, atitudes e comportamentos no trabalho e pouca atenção ainda tem sido dada à compreensão da dinâmica interpessoal do capital psicológico entre líderes e liderados numa organização (Chen, Wen, Kong, Niu, & Hau, 2017).

Alguns estudos têm apontado alguns estilos de liderança como um dos antecedentes do capital psicológico (Avey, 2014). Reconhecido foi o papel mediador deste entre comportamentos de liderança transformacional e autêntica e os resultados dos liderados; assim como o seu papel mediador na relação entre liderança autêntica e performance e comportamentos de cidadania das equipas (Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011). É também apontado o papel de mediador do capital psicológico na relação entre liderança autêntica e clima de segurança (Eid, Mearns, Larsson, Laberg, & Johnsen, 2012). A liderança autêntica e o capital psicológico parecem fomentar a criatividade dos trabalhadores, que se apresenta como um recurso crucial para ajudar as organizações a ultrapassar desafios competitivos e aproveitar oportunidades de negócios (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012).

Mais recentemente, começaram a ser realizados alguns estudos que procuram investigar a relação do capital psicológico individual na interação líder e liderado tendo sido adotado uma estratégia multinível, como por exemplo a Modelagem Linear Hierárquica (HLM), onde se demonstrou que o capital psicológico dos líderes influencia o capital psicológico dos liderados, e consequentemente tem um efeito positivo sobre o seu desempenho e comportamento no trabalho (Walumbwa, Peterson, Avolio, & Hartnell, 2010).

A investigação aponta também para que o capital psicológico dos líderes pode influenciar o dos liderados individualmente e em equipa (Haar et al., 2014), e a supervisão aparece como um forte preditor da variação do capital psicológico (Avey 2014).

De acordo com a literatura, parece expectável que na relação de liderança o capital psicológico dos líderes exerça influência no dos liderados, pelo que é levantada a seguinte hipótese neste estudo:



**Hipótese 1:** O capital psicológico dos líderes tem influência positiva no capital psicológico dos liderados.

Num estudo conduzido por Story et al. (2013) foi investigado o efeito de contágio do capital psicológico de líderes globais, que estavam fisicamente distantes dos seus liderados, e os resultados apontaram para a existência do efeito de contágio do capital psicológico dos líderes aos liderados mesmo estando distantes, embora tenham verificado que esta influência é mediada pela qualidade da relação entre ambos.

Estas conclusões, associadas a toda a restante investigação, e á necessidade de se explorar mais a fundo este tópico, leva-nos a levantar a seguinte hipótese:

**Hipótese 2:** A influência positiva do capital psicológico dos líderes no capital psicológico dos liderados é mediada pela qualidade da relação entre ambos.

As duas hipóteses até agora levantadas, seguem a tendência que se tem vindo a verificar ao longo de anos, investigação realizada no sentido líder-liderado. De acordo com Riggio (2014) a investigação, sobre liderança, tem estado até hoje excessivamente centrada no líder, deixando um pouco à parte o outro lado desta relação, acrescentando ainda que no futuro não se deve apenas inverter a questão e passar a focar a investigação exclusivamente nos liderados. Daqui parece podermos retirar que um ponto de equilíbrio desejável seria não apenas focar num dos lados, líder ou liderado, mas sim estudar os dois atendendo à natural interligação que existe entre líderes e liderados como cocriadores da relação de liderança. Questões específicas abordadas incluem a discussão do termo apropriado para identificar seguidores e a natureza interligada de líderes e seguidores na coprodução de liderança.

Também no campo do capital psicológico a literatura tem vindo a recomendar a necessidade de se investigar mais a fundo as questões relacionadas com o capital psicológico, recomendando em particular que a investigação seja feita nos vários sentidos: líder-liderado; liderado-líder e lateralmente (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Interessantes são os resultados de um estudo que revelou que o capital psicológico dos liderados foi mediador de uma relação de influência do capital psicológico dos líderes no

seu próprio desempenho. O capital psicológico de ambos interagiu predizendo positivamente o desempenho dos liderados (Walumbwa et al.,2010).

Um dos poucos estudos sobre a influência bidirecional do capital psicológico entre líderes e liderados revelou que, para além de uma influência positiva do capital psicológico dos líderes no capital psicológico dos liderados, havia também suporte para a existência da influência em sentido contrário (Haar, Roche, & Luthans, 2014).

Considerando as recomendações feitas e estes primeiros resultados, arriscamos, a formular a seguinte hipótese:

**Hipótese 3:** O capital psicológico dos liderados tem influência no capital psicológico dos líderes.

## **Contágio de Capital Psicológico**

Vijayalakshmi & Bhattacharyya (2012) referem que o líder pode afetar o estado psicológico do liderado, influenciando as suas emoções, positiva ou negativamente, e, por conseguinte, afetar as suas atitudes e comportamentos. No entanto na interação social, um indivíduo, independentemente da sua relação com os outros, pode ser influenciado pelas suas emoções e imitar automaticamente e inconscientemente as atitudes, ações e comportamentos destes (Falkenberg, Bartels, & Wild, 2008; Hsiung, 2012).

O contágio emocional é explicado por Schoenewolf (1990) como um processo em que uma pessoa ou grupo influencia as emoções ou comportamentos de outra pessoa ou grupo através da indução consciente ou inconsciente de estados emocionais e atitudes comportamentais.

De acordo com o anteriormente exposto, em que o contágio emocional pode ocorrer independente do sentido, e a necessidade, também já apontada, de se estudar o capital psicológico numa perspetiva bidirecional, parece ter todo o sentido considerarmos a hipótese

dois formulada em sentido inverso, pelo que completamos as hipóteses de investigação deste estudo avançado a seguinte hipótese:

**Hipótese 4:** A influência do capital psicológico dos líderes sobre o capital psicológico dos liderados é mediada pela qualidade da relação entre ambos.

No que se refere aos mecanismos por detrás deste fenómeno de contágio do capital psicológico, são sugeridas possíveis hipóteses como a modelagem comportamental e o mimetismo através do sistema dos neurónios espelhos (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

O mimetismo é talvez uma das formas mais antigas de comunicação e de interação entre os indivíduos, no entanto, parece desempenhar um papel importante no contágio emocional, essencialmente o mimetismo facial que é um processo social influente, principalmente quando as pessoas interagem presencialmente, sendo suscetível ao grau de relacionamento entre o observado e o observador (McIntosh, 2006).

As emoções positivas parecem ter um papel importante nos níveis e no contágio do capital psicológico. Nesse sentido, as emoções positivas do líder têm sido associadas ao desempenho do grupo (George, 1995); os líderes esperançosos parecem ter um efeito de contágio na resiliência dos seus liderados (Norman, Luthans, & Luthans, 2005); a eficácia e a satisfação parecem ser afetadas pelas emoções positivas (George & Brief, 1992); o contágio emocional positivo leva a uma melhor cooperação, diminuição de conflitos e aumento do desempenho (Barsade, 2002); as emoções positivas do líder carismático podem influenciar o humor dos liderados e aumentar a admiração destes pelo líder (Bono & Ilies, 2006).

Fredrickson (2004) sugere que as emoções positivas ampliam e expandem os pensamentos e as ações das pessoas, o que por sua vez leva à construção de recursos pessoais, intelectuais e sociais duradouros, incluindo a capacidade de resiliência, e os efeitos a curto prazo das emoções positivas podem produzir mudanças a longo prazo nos recursos pessoais dos indivíduos. Aplicando a teoria de ampliação e construção das emoções positivas ao local de trabalho, Fredrickson (2003) sugere que os líderes podem promover tanto as suas próprias emoções positivas como as emoções daqueles que lideram.

Investigação realizada até agora sugere que, os líderes que possuem uma variedade de estados ou traços positivos, que demonstram valores e forças de caráter e que partilham os seus objetivos, são capazes de influenciar positivamente os estados, comportamentos e desempenho dos seus liderados (Peterson, Walumbwa, Byron, & Myrowitz, 2009; Walumbwa et al., 2010; Walumbwa et al., 2011). Tal fenómeno parece ser explicado pela tentativa de imitação dos líderes pelos liderados, que os percebem como modelos (Avolio & Walumbwa, 2006). De acordo com a teoria da aprendizagem social (Bandura, 1977), Walumbwa et al., 2010 sugerem que os líderes que exibem níveis de capital psicológico mais elevado atuam como modelos atrativos e confiáveis para os liderados imitarem e é expectável que transfiram esses mesmos níveis para eles, encontrando uma significativa interação entre o capital psicológico dos líderes e dos liderados.

Wang, Yuan, e Zhu, (2017) mencionam o conceito de efeito de Pigmalião (Rosenthal & Jacobson, 1992), que explica que a afirmação, a confiança e a expectativa dos outros, fornece às pessoas uma energia mental positiva que pode mudar o comportamento e tornar as pessoas mais confiantes e otimistas, referindo que os líderes aumentam o capital psicológico dos liderados através de experiências de sucesso e excitação emocional positiva (Walumbwa, Morrison, & Christensen, 2012).

O modelo circumplexo de Russel (1980) tem sido utilizado como modelo base para alguns dos estudos de emoções e de contágio emocional (Barsade, 2002; Gerber et al., 2008; Posner, Russell, & Peterson, 2005). Trata-se de um dos modelos mais estudados na representação dos afetos (Remington, Fabrigar, & Visser, 2000) e de acordo com o google académico (consultado a 5 de agosto de 2018) tem mais de 10.000 citações na literatura. O modelo circumplexo categoriza os afetos, de acordo com a interpretação cognitiva da experiência subjetiva da emoção, de acordo com variáveis, uma representando a valência emocional, que varia entre prazer e descontentamento, e a outra que representa o nível de ativação ou energia, variando entre ativa e passiva.

## Hipóteses do Estudo

Ao longo do enquadramento teórico foram formuladas as várias hipóteses levantadas para este estudo, que se apresentam de seguida em resumo e representadas através do modelo do estudo (figura 2):

Hipótese 1: O capital psicológico dos líderes tem influência no capital psicológico dos liderados.

Hipótese 2: A influência do capital psicológico dos líderes sobre o capital psicológico dos liderados é mediada pela qualidade da relação entre ambos.

Hipótese 3: O capital psicológico dos liderados tem influência no capital psicológico dos líderes.

Hipótese 4: A influência do capital psicológico dos liderados sobre o capital psicológico dos líderes é mediada pela qualidade da relação entre ambos.

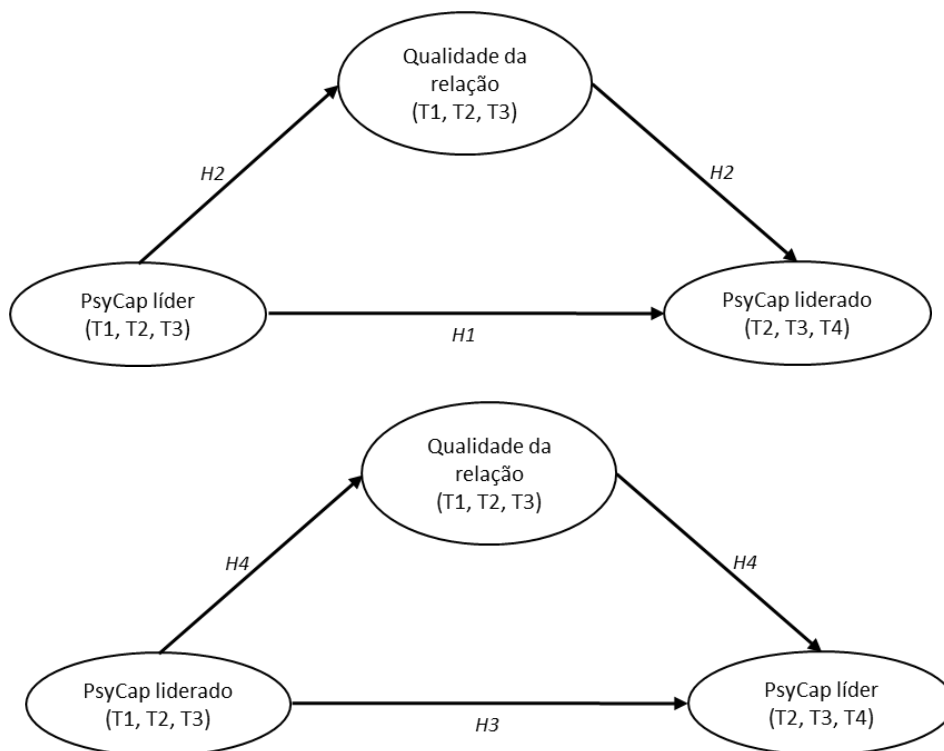


Figura 2. Representação do modelo do estudo nos dois sentidos

## **Metodologia**

### **Procedimentos e recolha de dados**

O presente estudo seguiu as orientações do paradigma positivista. É um estudo não experimental, correlacional com uma variável mediadora. É um estudo longitudinal, com quatro momentos de recolha de dados espaçados no tempo uma semana entre eles.

Os dados foram recolhidos junto de uma equipa comercial, composta por líderes e liderados, de uma organização multinacional norte americana, com sucursal em Portugal, do ramo segurador, tendo sido obtida inicialmente autorização da direção para a realização do estudo. Esta escolha teve por base: a receptividade da população e o acesso facilitado à mesma, o que facilitou a recolha dos dados.

Após autorização da organização foi feita uma apresentação presencial à equipa de líderes da equipa comercial, explicando os objetivos e os procedimentos do projeto, averiguando da sua disponibilidade e interesse em participar, bem como do seu compromisso, e apelando para a sensibilização da equipa de liderados. De seguida foi enviado por mail um agradecimento aos líderes pela sua disponibilidade e reforço da explicação dos procedimentos e um mail com convite e explicação de objetivos e procedimentos à equipa de liderados (anexo I). Foi garantida a confidencialidade dos dados recolhidos e informada a disponibilidade para a divulgação e partilha dos resultados da investigação.

Os dados foram recolhidos entre os dias 18 de janeiro e 9 de fevereiro de 2018, tendo os questionários sido enviados diretamente para cada participante por mail, através de um endereço criado exclusivamente para o efeito, e recolhidos pela mesma via.

## **Instrumentos de medida**

Os dados foram recolhidos através da aplicação de um questionário composto por três partes distintas que permitiu reunir dados de: 1) caracterização sociodemográfica da amostra no tempo 1 (T1) e de identificação do inquirido nos restantes tempos; 2) capital psicológico; e 3) da perceção da qualidade da relação entre a díade durante a semana (anexo II).

### **Caraterização sociodemográfica**

Para a caracterização da amostra foram recolhidos dados de: 1) identificação (sexo e idade); 2) antiguidade na equipa; 3) habilitações literárias. Foi criado um código de identificação, para permitir identificar as díades, composto por uma letra, que representava o líder, e um número que representava o liderado, em que o primeiro elemento a aparecer representava o próprio sujeito que respondia ao questionário e de seguida vinha o elemento que representava o outro individuo da interação, por exemplo A1- líder A em relação ao seu liderado 1, ou 1A – liderado 1 em relação ao seu líder.

### **Capital psicológico**

Para a avaliação do capital psicológico utilizou-se o Psychological Capital Questionnaire - PCQ-24 por ser a ferramenta mais utilizada na investigação para a medida deste constructo (Avey et al., 2011; Newman et al., 2014). O PCQ-24 foi desenvolvido e validado por Luthans, et al. (2007) e é fruto de um estudo profundo sobre as ferramentas de medição de cada um dos elementos que compõem o capital psicológico, esperança, otimismo, resiliência e autoeficácia.

O PCQ-24 é composto por um total de 24 questões que no seu todo avaliam o nível de capital psicológico positivo do indivíduo, mas que também permitem avaliar individualmente cada um dos elementos do constructo. A subescala de autoeficácia resulta das questões 1 a 6, com afirmações como: “Sinto-me confiante que irei encontrar uma solução quando analiso um problema de longa data”, (adaptado de Parker, 1998); a subescala da esperança é composta pelas questões 7 a 12, como por exemplo: “Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela”, (adaptado de

Snyder et al., 1996); por sua vez a subescala da resiliência é constituída pelas questões 13 a 18, tais como: “Quando tenho um contratempo no trabalho tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente”, (adaptado de Wagnild & Young, 1993); e por fim a subescala do otimismo (adaptado de Scheier & Carver, 1985) é formada pelas questões 19 a 24, a título de exemplo: “Em tempos de incerteza no meu trabalho, geralmente espero o melhor”, (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

As respostas a cada uma das questões expressam uma maior ou menor concordância com a afirmação, através de uma escala Likert de seis pontos, que varia entre o 1 que corresponde a “Discordo fortemente” e o 6 que corresponde a “Concordo fortemente”. Nas questões 13, 20 e 23 a escala terá de ser invertida.

O PCQ-24 tm demonstrado ser uma medida válida e fiável para avaliar o capital psicológico, exibindo boas qualidades psicométricas (Avey et al., 2011; Dawkins, Martin, Scott, & Sanderson, 2013; Luthans et al., 2007), está traduzido para português e foi disponibilizado pela *Mind Garden*, através de um pedido de autorização, submetido no seu site [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com), que consta em anexo a este trabalho (anexo III).

### **Qualidade da relação**

A investigação demonstrou que a qualidade do relacionamento influencia o contágio do capital psicológico (Story et al., 2013) e que essa qualidade é determinada pela troca entre o líder e o liderado, estabelecendo-se diferentes relações entre o mesmo líder e cada um dos liderados, pois o seu comportamento é influenciado pelos mesmos, não existindo um comportamento consistente do líder para com todos os seus liderados, de acordo com a teoria do Leader-Member Exchange (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Na elaboração do questionário tivemos em consideração que um elevado número de perguntas poderia estimular a não resposta ou o abandono, atendendo a que já existem as 24 questões do PCQ. Desta forma, e tendo por base o objetivo de investigar o efeito de mediação da qualidade da relação entre a díade, formulou-se uma única questão, fechada, recorrendo a uma escala Likert de sete pontos, que variava entre o “Péssima”, espaço mais à esquerda (1) e o “Excelente”, espaço mais à direita (7) para qualificar a interação vivida durante aquela



semana, na percepção do inquirido. A questão foi baseada na sétima questão do LMX-7 (Graen & Uhl-Bien, 1995) e foi redigida da seguinte forma “Qualifique, assinalando com um X, a interação com o seu liderado (ou líder) durante esta semana, utilizando a seguinte escala:”

## **Amostra**

A amostra do estudo é constituída por díades de líder-liderado, constituídas por elementos de uma equipa comercial nacional, organizados em várias equipas regionais, que exercem funções de mediadores de seguros ligados e os managers das equipas.

Tendo em consideração que a base do presente estudo são díades líder-liderado, e para garantir a representatividade desta população, procedeu-se a um processo de seleção da amostra, optando por se incluir todos os líderes da população escolhida ( $n=24$ ). Atendendo a que este número de díades resultaria numa baixa significância da amostra, recorreu-se a um processo de amostragem aleatória estratificada, selecionando-se aleatoriamente 3 liderados das equipas de cada líder ( $n=66$ ), exceto nos casos em que a equipa não tinha essa dimensão, o que fez um total de 66 díades.

A taxa de aceitação de participação no estudo foi de 99%, pelo que no total a amostra inicial foi composta por um total de 89 participantes, de onde resultaram 65 díades. A amostra final foi constituída por 60 díades ( $N=60$ ), compostas por 23 líderes ( $n=23$ ) e 60 liderados ( $n=60$ ).

No subgrupo dos líderes, 60% eram do género masculino; apresentavam idades compreendidas entre os 33 e os 61 anos, com uma média de 45 anos ( $M=44,52$ ); 52% tinham habilitações ao nível da licenciatura e 44% ao nível do 12º ano de escolaridade; a antiguidade na função em média era de 17 anos ( $M=16,74$ ), variando entre os 2 e os 30 anos. Por sua vez no subgrupo dos liderados, 57% eram do género feminino; com uma idade média de 45 anos ( $M=45,36$ ), variando entre os 27 e os 66 anos; o nível de escolaridade era de licenciatura em 43% e de 12º ano em 43%; e apresentavam uma antiguidade média na função de 7 anos ( $M=6,86$ ) oscilando entre os 7 meses e os 22 anos.

*Tabela 4*  
*Características Sociodemográficas da Amostra*

<b>Género</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Líder (n=23)	Feminino	9	39,1
	Masculino	14	60,9
Liderado (n=60)	Feminino	34	56,7
	Masculino	26	43,3
<b>Idade</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Líder (n=23)	< 35	1	4,3
	36 a 40	6	26,1
	41 a 45	5	21,7
	46 a 50	8	34,8
	> 50	3	13,0
Liderado (n=60)	< 30	1	1,7
	30 a 35	5	8,3
	36 a 40	14	23,3
	41 a 45	9	15,0
	46 a 50	12	20,0
	> 50	19	31,7
<b>Habilitações</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Líder (n=23)	12º ano	10	43,5
	Licenciatura	12	52,2
	MBA	1	4,3
Liderado (n=60)	< 12º ano	5	8,3
	12º ano	25	41,7
	Bacharelato	1	1,7
	Licenciatura	26	43,3
	Mestrado	2	3,3
	Pós-graduação	1	1,7
<b>Antiguidade</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Líder (n=23)	1 a 5	3	13,0
	6 a 10	1	4,3
	11 a 20	11	47,8
	> 20	8	34,8
Liderado (n=60)	< 1	2	3,3
	1 a 5	33	55,0
	6 a 10	9	15,0
	11 a 20	15	25,0
	> 20	1	1,7

# Resultados

## Opções Metodológicas no Tratamento dos Dados

Com o objetivo de se testarem as hipóteses formuladas, começou por se realizar uma análise fatorial confirmatória para validação da estrutura fatorial do instrumento de medida aplicado (PCQ-24), para se identificar o nível de ajustamento da medida utilizada na recolha de dados. De seguida procedeu-se à análise de fiabilidade e consistência do PCQ-24 recorrendo aos coeficientes de alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) para selecionar as dimensões a serem utilizadas na análise de dados.

Após confirmada a fiabilidade e consistência do PCQ-24 realizaram-se as estatísticas descritivas da dimensão selecionada para cada um dos subgrupos da amostra e em cada um dos tempos de recolha de dados. De seguida testou-se a normalidade da amostra através do teste Kolmogorov-Smirnov para se avaliar a normal distribuição do capital psicológico em cada subgrupo. Realizou-se o *T Test* para amostras emparelhadas, para analisar a variação do capital psicológico ao longo do tempo em cada subgrupo.

Por fim, para verificação das hipóteses, recorreu-se à análise de regressão linear e seguiu-se o modelo de Baron e Kenny (1986) para avaliar a existência do efeito de influência do capital psicológico de um subgrupo no outro e avaliar a existência de mediação nessa influência.

Neste estudo optou-se pela utilização do programa IBM SPSS *Statistics* 25 para realizar as análises estatísticas dos dados recolhidos.

## Validação dos Instrumentos

### Psychological Capital Questionnaire

Para se efetuar a validação da estrutura fatorial do Psychological Capital Questionnaire (PCQ 24) foram testados dois modelos recorrendo a análises fatoriais confirmatórias. Os parâmetros foram calculados tendo por base a matriz de variância-covariância dos itens da escala, tendo sido usado o método da máxima verosimilhança para a estimativa desses parâmetros. Os fatores foram especificados como variáveis latentes, representando as componentes apresentadas por Luthans et al. (2007) e as correlações entre eles especificadas para serem calculadas livremente. Fixaram-se as variâncias dos fatores em 1.00 para assegurar a identificação estatística do modelo.

Os dois modelos fatoriais foram elaborados com base na conceptualização do capital psicológico e nos estudos de validação fatorial do PCQ 24 (Dawkins et al., 2013; Luthans et al., 2007). No Modelo 1 (M1) foi especificada uma estrutura de quatro fatores correlacionados (autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo), que representam os quatro elementos do capital psicológico (Luthans & Youssef, 2004) e já revelou um bom ajustamento em outros estudos (Luthans, Avolio, Walumbwa, & Li, 2005; Luthans et al., 2010). Estes quatro elementos, considerados como recursos psicológicos independentes, são por vezes estudados isoladamente em simultâneo com o capital psicológico (Luthans et al., 2007).

No Modelo 2 (M2) especificou-se uma estrutura fatorial composta por cinco fatores, os quatro fatores de primeira ordem apresentados no M1 e um fator de segunda ordem, que tem revelado em outros estudos também um bom ajustamento (Newman et al., 2014).

A avaliação da qualidade do ajustamento global dos modelos com recurso à análise fatorial confirmatória não é um tema consensual na literatura encontrando-se diferentes valores de *cutoff* para os níveis considerados de qualidade de ajustamento. Autores como Bollen (1990), Hu e Bentler (1999) e Marôco (2010) são alguns dos exemplos comumente citados, uns com valores mais baixos do que outros, sendo estes valores de referência apresentados considerados como modelos com ajustamento excelente, não devendo por isso

serem excluídos valores isolados ligeiramente mais baixos e devendo ser tido em consideração o conjunto dos valores (Marsh, Hau, & Wen, 2004).

Marôco (2010) apresenta como valores de referência:  $\chi^2$  e  $p$ -value quanto menor melhor; para o CFI, GFI e TLI valores  $<0.8$  representam um ajustamento mau, valores  $[0.8; 0.9[$  ajustamento sofrível;  $[0.9; 0.95[$  ajustamento muito bom;  $\geq 0.95$  ajustamento muito bom; RMSEA  $>0.10$  traduzem ajustamento inaceitável:  $[0.05; 0.10]$  ajustamento bom e  $\leq 0.05$  ajustamento muito bom. Para análise dos M1 e M2 utilizamos estes valores de referência.

Na tabela 5 apresentamos os resultados dos dois modelos que indicam índices de ajustamento razoáveis e muito semelhantes entre eles, não sendo afastado nenhum dos modelos. Efetuou-se ainda uma análise suplementar aos dois modelos para averiguar possíveis relações entre as suas variáveis, que após estimadas resultassem numa melhoria do ajustamento dos mesmos. A análise dos níveis de modificação apresentam existência de correlação entre os erros de medida de algumas variáveis idênticos nos dois modelos (e5 vs e6; e10 vs e12; e20 vs e23) mas, quando se especificam nos modelos as correlações entre estes erros de medida a serem estimadas livremente, o ajustamento dos modelos não altera significativamente. Em qualquer dos modelos os resultados de CFI revelam um nível de ajustamento sofrível e os resultados de RMSEA revelam um nível de ajustamento bom.

*Tabela 5*

*Indicadores de Ajustamento das Estruturas Fatoriais do Capital Psicológico*

Modelos	CMIN	NFI	CFI	PCFI	AIC	ECVI	RMSEA
<b>M1.</b> Quatro fatores correlacionados Quatro fatores correlacionados	736.019	.751	.817	.728	892.019	3.444	.088
<b>M1a.</b> Quatro fatores correlacionados	602.466	.796	.866	.762	764.466	2.952	.076
<b>M2.</b> Um fator geral de segunda ordem	758,82	.743	.809	.727	910.820	3,517	.089
<b>M2a.</b> Um fator geral de segunda ordem	621.669	.790	.859	.763	779.669	3.010	.077

A figura 3 apresenta os parâmetros padronizados (coeficientes estandardizados) estimados para os modelos fatoriais M1 e M2 em ambas as análises.

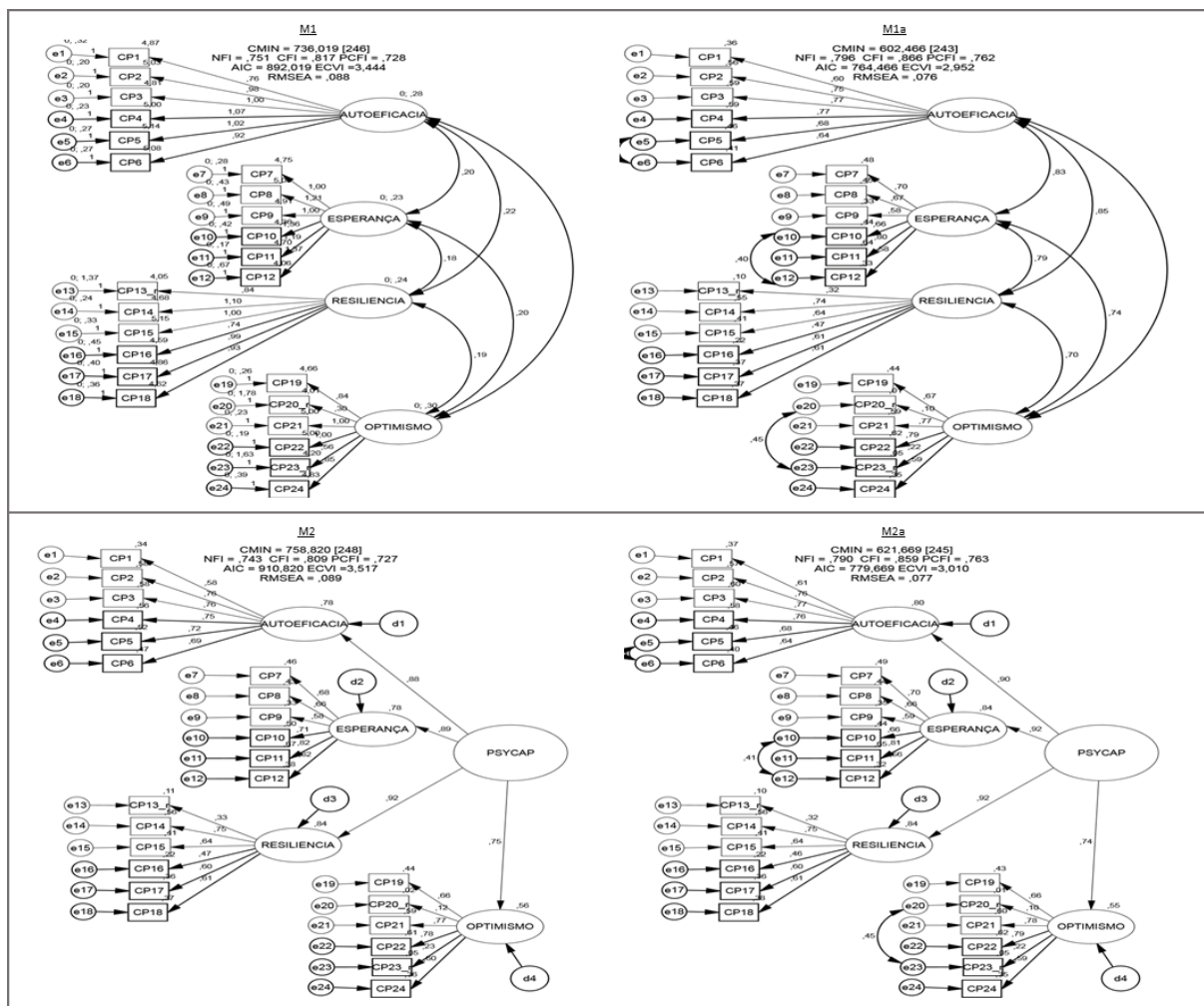


Figura 3. Análise fatorial confirmatória da medida de capital psicológico

De seguida utilizou-se o Índice de Cronbach para avaliar o grau de consistência dos dados recolhidos com o PCQ 24 pois, tal como referido por Marôco e Garcia-Marques (2006), qualquer questão de fiabilidade de uma medida leva à utilização deste índice e à referência dos seus valores, continuando a ser a medida mais utilizada.

O alfa de Cronbach foi calculado para cada uma das 4 dimensões e para o constructo de segunda ordem, capital psicológico, nos quatro tempos e, globalmente, em cada um dos elementos das díades. A literatura refere que os valores de alfa de Cronbach devem ser superiores a .70, no entanto a fiabilidade das escalas é considerada aceitável se o valor for

superior a .60, considerada boa se acima de .70 e muito boa se ultrapassar .80, devendo cada item ser incluído na escala se a sua correlação com a escala for superior a .20 (Marôco, 2018).

No subgrupo dos liderados o alfa apresentou valores situados entre .675 e .976 havendo num único caso um valor mais baixo, de .652, mas muito próximo. No subgrupo dos líderes os valores apresentados foram de uma forma geral mais baixos, tendo as dimensões apresentado, em bastantes casos, valores inferiores a .6. Os valores do constructo capital psicológico variaram entre .673 e .862. Tal situação poderá dever-se à pequena dimensão do subgrupo dos liderados (n=23) que ainda poderá ter agravado com o facto de alguns questionários, em alguns tempos, serem inválidos por falta de resposta (Cronbach & Shavelson, 2004). Outra questão que poderá justificar estes valores é a homogeneidade do grupo, com elementos com elevada antiguidade na função, a trabalharem juntos desde a sua entrada e que na sua maioria, não tiveram outra atividade profissional para além desta.

*Tabela 6*

*Análise de Confiabilidade de Alfa de Cronbach*

	<b>α T1</b>	<b>α T2</b>	<b>α T3</b>	<b>α T4</b>	<b>α Global</b>
Psycap líder	.703	.733	.715	.673	.862
Psycap liderado	.894	.925	.909	.829	.976

Desta forma optou-se por utilizar apenas o constructo de ordem superior, capital psicológico, neste estudo uma vez que apresenta valores de alfa de Cronbach que lhe conferem uma boa confiabilidade, representados na tabela 6.

### **Questionário de avaliação da qualidade da relação**

A única pergunta que compõe este questionário tem como objetivo recolher a percepção do inquirido sobre a qualidade da relação com o seu líder/liderado. Trata-se assim da recolha de uma percepção, ou seja, de uma opinião sobre a qualidade da relação, com a mesma incidência e peso social de qualquer outra opinião, que são pressupostos de fiabilidade inverificável (Haro et al., 2016).

## Estatísticas Descritivas

Validada a estrutura fatorial do instrumento de medida PCQ 24 e encontrada uma boa confiabilidade dos valores de capital psicológico procedeu-se à análise estatística descritiva dos resultados nos quatro tempos.

No subgrupo dos líderes os valores da média oscilam em todos os tempos, no sentido descendente e ascendente, apresentando o valor mais elevado no T4 (média=4.945; DP=0,254)), o valor mais baixo no T2 (média=4.822; DP=0,262) e uma média global de 4.16. No subgrupo dos liderados os valores da média também oscilam em todos os tempo e em ambos os sentidos, apresentando o valor de média mais alto no T1 (média=4.771; DP=0,478) e o mais baixo no tempo T2 (média=4.585; DP=0,534), conforme valores apresentados na tabela 7.

Ambos os grupos apresentam uma oscilação dos valores da média ao longo dos tempos idêntica e paralela, com uma descida dos valores do T1 para o T2, e subida do T2 para o T3 e do T3 para o T4. Os valores da média são mais elevados no subgrupo dos líderes do que no dos liderados. A diferença entre os valores máximos e mínimos tem uma maior amplitude no subgrupo dos liderados, apresentando valores de índice de dispersão superiores ao do subgrupo dos líderes. Estes valores apontam para uma maior homogeneidade do subgrupo dos líderes, o que vai de encontro à hipótese avançada para possível causa dos valores de alfa de Cronbach mais baixos neste grupo, nas quatro dimensões do capital psicológico.

*Tabela 7*  
*Estatística Descritiva da Escala de Capital Psicológico*

Líder	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
T1	4.25	5.50	4.938	.289
T2	4.08	5.17	4.822	.262
T3	4.46	5.50	4.897	.284
T4	4.57	5.29	4.945	.237
Global	4.33	5.42	4.916	.254



Liderado				
<b>T1</b>	3.58	5.83	4.772	.478
<b>T2</b>	3.25	5.75	4.585	.534
<b>T3</b>	3.71	5.83	4.620	.457
<b>T4</b>	3.13	5.88	4.657	.583
<b>Global</b>	3.69	5.82	4.700	.457

## Normalidade da Amostra

A normalidade da amostra foi testada para cada um dos subgrupos, líderes e liderados, em cada um dos quatro tempos da recolha de dados.

Aplicou-se o teste Kolmogorov-Smirnov para analisar se o capital psicológico se encontrava normalmente distribuído nas duas amostras. Os resultados da análise permitem concluir que a distribuição da variável nas duas amostras é normal, apresentando um *p-value* > 0.05, com exceção do grupo de liderados no T4, conforme dados descritos na tabela 8.

Atendendo a que em alguns tempos as amostras apresentam menos de 50 observações, procedeu-se de seguida à aplicação nestes casos do teste de Shapiro-Wilk, considerado o indicado para estas situações (Marôco, 2018). A análise com este teste revela um *p-value* > a 0.05 nos dois grupos em todos os momentos, inclusive no grupo de liderados no T4, pelo que as amostras foram consideradas normais.

*Tabela 8*  
*Testes de Normalidade da Amostra*

		Kolmogorov-Smirnov		
		<i>Statistic</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>
<b>Líder</b>	<b>PsyCap T1</b>	.970	60	.200
	<b>PsyCap T2</b>	.123	51	.052
	<b>PsyCap T3</b>	.131	35	.136
	<b>PsyCap T4</b>	.131	36	.131

Líderado	PsyCap T1	.650	58	.200
	PsyCap T2	.090	49	.200
	PsyCap T3	.109	40	.200
	PsyCap T4	.133	46	.042
<b>Shapiro-Wilk</b>				
		<b>Statistic</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>
Líder	PsyCap T3	.948	35	.098
	PsyCap T4	.923	36	.152
Liderado	PsyCap T2	.984	49	.729
	PsyCap T3	.971	40	.400
	PsyCap T4	.952	46	.057

## Variação do Capital Psicológico

Para analisar a alteração do Capital psicológico no tempo, em cada subgrupo, recorreu-se ao teste *t* para amostras emparelhadas.

O pressuposto de emparelhamento das amostras está verificado uma vez que se comparam as médias de capital psicológico referentes aos mesmos indivíduos e por se tratar de uma amostra não inferior a 30, pelo que, pela aplicação do Teorema do Limite Central se pode dar como verificado o pressuposto (Laureano, 2013).

A relação entre as amostras foi testada em cada um dos momentos e para cada um dos subgrupos através do coeficiente de correlação linear de Pearson que revelou uma relação forte e direta nos líderes do T1 para o T2 ( $Pearson_{(51)} = 0.812, p < .001$ ) e do T2 para o T3 ( $Pearson_{(35)} = 0.754, p < .001$ ), e uma relação moderada do T3 para o T4 ( $Pearson_{(30)} = 0.510, p < .005$ ). Na amostra dos liderados, o coeficiente de correlação linear de Pearson, revelou uma relação forte e direta em todos os momentos estudados, T1 para T2 ( $Pearson_{(47)} = 0.631, p < .001$ ), T2 para T3 ( $Pearson_{(37)} = 0.739, p < .001$ ) e T3 para T4 ( $Pearson_{(35)} = 0.673, p < .001$ ).

No grupo dos líderes verificou-se que a média do capital psicológico foi significativamente superior no T1 em relação ao T2 ( $t_{(50)} = 3.942$ ,  $p < .001$ ), revelando uma descida significativa no T2. Nos restantes tempos a variação não foi significativa, conforme tabela 9.

Tabela 9

Estatística e Teste de Amostras Emparelhadas de Líderes

	Média	N	Desvio Padrão	Erro Padrão
PsyCap T1	4,9158	51	.28631	.04009
PsyCap T2	4,8220	51	.26282	.03680
PsyCap T2	4,8478	35	.19477	.03292
PsyCap T3	4,8976	35	.28428	.04805
PsyCap T3	4,8486	30	.27800	.05075
PsyCap T4	4,9392	30	.21751	.03971

	Diferença					t	df	sig (2-extremidades)
	Média	Desvio Padrão	Erro padrão	Inferior	Superior			
PsyCap T1 & PsyCap T2	0,0938	0,1700	0,0238	0,0460	0,1417	3,9422	50	0,0003
PsyCap T2 & PsyCap T3	-0,0498	0,1879	0,0318	-0,1144	0,0147	-1,5697	34	0,1257
PsyCap T3 & PsyCap T4	-0,0906	0,2507	0,0458	-0,1843	0,0030	-1,9797	29	0,0573

No grupo dos liderados não se verificou nenhuma alteração estatisticamente significativa, entre os vários tempos, nos valores da média do capital psicológico apresentados, de acordo com dados apresentados na tabela 10.

Tabela 10

Estatística e Teste de Amostras Emparelhadas de Liderados

	Média	N	Desvio Padrão	Erro Padrão				
<b>PsyCap T1</b>	4,7225	47	0,4905	0,0715				
<b>PsyCap T2</b>	4,5923	47	0,5415	0,0790				
<b>PsyCap T2</b>	4,5586	37	0,5493	0,0903				
<b>PsyCap T3</b>	4,6137	37	0,4730	0,0778				
<b>PsyCap T3</b>	4,6107	35	0,4806	0,0812				
<b>PsyCap T4</b>	4,6562	35	0,5831	0,0986				
	Média	Desvio Padrão	Erro padrão	Diferença Inferior	Superior	t	df	sig (2-extremidades)
<b>PsyCap T1 &amp; PsyCap T2</b>	0,13015	0,44539	0,06497	-0,00062	0,26092	2,003	46	0,051
<b>PsyCap T2 &amp; PsyCap T3</b>	-0,05518	0,37578	0,06178	-0,18047	0,07011	-0,893	36	0,378
<b>PsyCap T3 &amp; PsyCap T4</b>	-0,04545	0,44050	0,07446	-0,19676	0,10587	-0,610	34	0,546

## Estudo das Hipóteses de Investigação

Com o objetivo de testar as hipóteses de mediação, começou por se recorrer à regressão linear para testar a existência de influência do capital psicológico dos líderes no dos liderados e também a existência de influência em sentido inverso, ou seja o dos liderados no dos líderes, pretendendo-se com isso confirmar ou rejeitar as hipóteses 1 e 3.

De seguida e no que respeita às hipóteses 2 e 4 aplicou-se o procedimento proposto por Baron e Kenny (1986), que defende que se devem estimar as seguintes equações de regressão: realizar uma regressão da variável mediadora com a variável preditora; realizar uma regressão da variável critério com a variável preditora; e, realizar uma regressão da variável critério com a variável preditora controlando a variável mediadora. No estudo da existência do efeito de mediação, devem garantir-se as seguintes circunstâncias: 1) a variável

preditora deve afetar a mediadora na primeira equação; 2) a variável preditora deve afetar a variável critério na segunda equação; e, 3) a variável mediadora deve afetar a variável critério na terceira equação. Estando estas condições asseguradas, tem-se uma mediação parcial se o efeito da variável preditora na variável critério for menor na terceira equação do que na segunda. Se o efeito da variável preditora na variável critério deixar de ser significativo, quando a variável mediadora é controlada, está-se frente a uma mediação total.

### **Teste da hipótese 1:**

O capital psicológico dos líderes tem influência positiva no capital psicológico dos liderados.

Estando assegurados os pressupostos da aplicação da regressão, procedeu-se à análise de regressão linear, para testar a relação do capital psicológico dos líderes (variável preditora) no capital psicológico dos liderados (variável mediadora), em cada um dos tempos. Realizou-se assim a análise da influência do capital psicológico dos líderes (T1; T2; T3) no capital psicológico dos liderados (T2; T3; T4, respetivamente). Optou-se por controlar as variáveis sociodemográficas idade e antiguidade na equação de regressão.

Da análise dos resultados, apresentados na tabela 11, podemos verificar que o capital psicológico dos líderes (T1) não revelou uma alteração de variância significativa ( $\beta=.156$ ,  $p>.05$ ) no capital psicológico dos liderados (T2). No tempo seguinte, a variável preditora também não apresenta resultados de alteração de variância significativa no capital psicológico dos liderados ( $\beta=.359$ ,  $p>.05$ ). Resultados idênticos revelam-se no que respeita à predição do capital psicológico dos liderados (T4), em que o capital psicológico dos líderes (T3) não apresenta uma alteração significativa da variável dependente ( $\beta=.321$ ,  $p>.05$ ).

Tabela 11

Modelo de Regressão Linear para Predição do Capital Psicológico

Coeficiente determinação	Erro Padrão		Coeficiente	Erro Padrão	Coeficiente estandardizado	Teste	
<i>R<sup>2</sup></i>	<i>EP</i>	<i>Variável</i>	<i>β</i>	<i>EP</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
.007	.5383	Constante	3.816	1.331		2.886	.006
		PsyCap Líder T1	.156	.269	.084	.579	.565
		<i>Beta in</i>	<i>t</i>	<i>p</i>			
<b>Variáveis excluídas</b>	Idade	.055	.348	.730			
	Antiguidade	.033	.223	.824			

Nota. Variável dependente: PsyCap liderados T2

Coeficiente determinação	Erro Padrão		Coeficiente	Erro Padrão	Coeficiente estandardizado	Teste	
<i>R<sup>2</sup></i>	<i>EP</i>	<i>Variável</i>	<i>β</i>	<i>EP</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
.043	.4706	Constante	2.906	1.458		1.994	.055
		PsyCap Líder T2	.359	.300	.207	1.195	.241
		<i>Beta in</i>	<i>t</i>	<i>p</i>			
<b>Variáveis excluídas</b>	Idade	.019	.108	.915			
	Antiguidade	.042	.239	.812			

Nota. Variável dependente: PsyCap liderados T3

Coeficiente determinação	Erro Padrão		Coeficiente	Erro Padrão	Coeficiente estandardizado	Teste	
<i>R<sup>2</sup></i>	<i>EP</i>	<i>Variável</i>	<i>β</i>	<i>EP</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
.030	.5295	Constante	3.028	1.668		1.816	.080
		PsyCap Líder T3	.321	.338	.174	.951	.349
		<i>Beta in</i>	<i>t</i>	<i>p</i>			
<b>Variáveis excluídas</b>	Idade	.019	.108	.915			
	Antiguidade	.042	.239	.812			

Nota. Variável dependente: PsyCap liderados T4

Os resultados rejeitam a existência de uma influência estatisticamente significativa do capital psicológico dos líderes no capital psicológico dos liderados em qualquer um dos tempos.

## Teste da hipótese 2:

A influência do capital psicológico dos líderes sobre o capital psicológico dos liderados é mediada pela qualidade da relação entre ambos.

Esta hipótese parece à partida ser de imediato rejeitada pela inexistência da influência do capital psicológico dos líderes no capital psicológico dos liderados. No entanto, e como de acordo com o procedimento de Baron e Kenny (1986), para que se confirme a existência de um efeito de mediação deve começar por se garantir que a variável preditora afeta a variável mediadora na primeira equação de regressão, optou-se por realizar esta equação de regressão.

Os resultados encontram-se sintetizados na tabela 12, onde se pode verificar que a variável preditora, mesmo com o controlo das variáveis sociodemográficas, não altera significativamente a variância da variável mediadora em nenhum dos tempos ( $p > 0.05$ ).

Tabela 12

Modelo de Regressão Linear entre Variável Preditora e Variável Mediadora no subgrupo dos líderes

Coeficiente determinação	Erro Padrão		Coeficiente	Erro Padrão	Coeficiente estandardizado	Teste	
<i>R<sup>2</sup></i>	<i>EP</i>	<i>Variável</i>	<i>β</i>	<i>EP</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
.003	1.030	Constante	6.367	1.401		4.544	.000
		PsyCap líder T2	-.100	.306	-.053	-.327	.746
		<i>Beta in</i>	<i>t</i>	<i>p</i>			
<b>Variáveis excluídas</b>	Idade	-.013	-.013	.940			
	Antiguidade	.160	.989	.329			

Nota. Variável mediadora: Qualidade da relação no T2

Coeficiente determinação	Erro Padrão		Coeficiente	Erro Padrão	Coeficiente estandardizado	Teste	
<i>R<sup>2</sup></i>	<i>EP</i>	<i>Variável</i>	<i>β</i>	<i>EP</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<b>M 1</b>	.023	1.187	Constante	4.125	2.390		1.726 .098
			PsyCap líder T3	.370	.509	.153	.727 .475

M 2	.195	1.103	Constante	1.851	2.468		.750	.462
			PsyCap líder T3	.355	.473	.147	.750	.462
			Idade	.052	.025	.414	2.116	.046
			Beta in	t	p			
M 1	Variáveis excluídas	Idade	.414	2.116	.046			
		Antiguidade	.123	.576	.571			
M2		Idade	*-.032	*-.143	.885			

Nota. Variável mediadora: Qualidade da relação no T3

	Coeficiente determinação	Erro Padrão		Coeficiente	Erro Padrão	Coeficiente estandardizado	Teste	
	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>EP</i>	<i>Variável</i>	<i>β</i>	<i>EP</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
M 1	.022	1.123	Constante	4.075	2.778		1.467	.156
			PsyCap líder T4	.434	.606	.148	.717	.481
M 2	.275	.987	Constante	3.872	2.444		1.585	.127
			PsyCap líder T4	-.011	.556	-.004	-.021	.984
			Idade	.055	.020	.527	2.785	.011
			<i>Beta in</i>	<i>t</i>	<i>p</i>			
M 1	Variáveis excluídas	Idade	.527	2.785	.011			
		Antiguidade	.133	.699	.548			
M2		Idade	.204	1.078	.293			

Nota. Variável mediadora: Qualidade da relação no T4

Os resultados apresentados confirmam a rejeição da hipótese da mediação da influência do capital psicológico dos líderes no capital psicológico dos liderados, pela própria inexistência da influência de um no outro, a que se associa a ausência de variância da variável mediadora pela variável preditora.

### Teste da hipótese 3:

O capital psicológico dos liderados tem influência positiva no capital psicológico dos líderes.



Tendo em vista analisar a influência do capital psicológico dos liderados no capital psicológico dos líderes recorreu-se novamente a um modelo de regressão linear. Esta análise foi realizada para cada um dos tempos, pelo que no total foram realizadas três análises: influência do capital psicológico dos liderados (T1) no capital psicológico dos líderes (T2); influência do capital psicológico dos liderados (T2) no capital psicológico dos líderes (T3); e influência do capital psicológico dos liderados (T3) no capital psicológico dos líderes (T4). Tal como no teste das hipóteses anteriores, controlaram-se as variáveis sociodemográficas da idade e antiguidade.

A tabela 13 apresenta os resultados obtidos, podendo observar-se que o capital psicológico dos liderados (T1) prediz 14% da variação do capital psicológico dos líderes (T2) sendo o erro de predição de apenas 0,26 ( $R^2 = 0,139$ ;  $EP = 0,255$ ;  $F_{(3,45)} = 2,418$ ); o capital psicológico dos liderados (T2) não apresenta resultados de alteração de variância significativa no capital psicológico dos líderes (T3) ( $\beta = 0,049$ ,  $p > .05$ ); e o capital psicológico dos liderados (T3) prediz 60% da variação do capital psicológico dos líderes (T4) sendo o erro de predição de apenas 0,14 ( $R^2 = 0,60$ ;  $EP = 0,145$ ;  $F_{(2,21)} = 15,624$ ).

*Tabela 13*  
*Modelo de Regressão Linear para Predição do Capital Psicológico*

Coeficiente determinação		Erro Padrão	Coeficiente Erro Padrão Coeficiente estandardizado Teste					
<i>R<sup>2</sup></i>		<i>EP</i>	<i>Variável</i>	<i>β</i>	<i>EP</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
M 1	.070	.2588	Constante	4.111	.378		10.883	.000
			PsyCap liderados T1	0,149	.079	.264	1.876	.067
M 2	.139	.2549	Constante	4.278	.405		10.569	.000
			PsyCap liderados T1	.166	.078	.294	2.112	.040
			Idade	-.004	.004	-.143	-1.020	.313
			Antiguidade	-.009	.006	-.199	-1.412	.165
			<i>Beta in</i>	<i>t</i>	<i>p</i>			
M 1	Variáveis excluídas	Idade	-.170	-1.260	.214			
		Antiguidade	-.223	-1.604	.116			

Nota. Variável dependente: PsyCap líderes T2

Coeficiente determinação	Erro Padrão		Coeficiente	Erro Padrão	Coeficiente estandardizado	Teste	
<i>R<sup>2</sup></i>	<i>EP</i>	<i>Variável</i>	<i>β</i>	<i>EP</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
.008	-.026	Constante	4.686	.466		10.053	.000
		PsyCap liderado T2	.049	.102	.090	.485	.632
<i>Beta in</i>			<i>t</i>	<i>p</i>			
<b>Variáveis excluídas</b>	Idade	-.083	-.433	.668			
	Antiguidade	-.128	-.678	.503			

Nota. Variável dependente: PsyCap líderes T3

Coeficiente determinação		Erro Padrão	Coeficiente Erro Padrão Coeficiente estandardizado Teste					
<i>R<sup>2</sup></i>		<i>EP</i>	<i>Variável</i>	<i>β</i>	<i>EP</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
M 1	.096	-.2118	Constante	4.242	.492		8.622	.000
			PsyCap liderado T3	.162	.106	.310	1.532	.140
M 2	.598	.1446	Constante	4.431	.338		13.116	.000
			PsyCap liderado T3	.301	.077	.576	3.896	.001
			Idade	-.018	.004	-.756	-5.120	.000
			<i>Beta in</i>	<i>t</i>	<i>p</i>			
M 1	Variáveis excluídas	Idade	-.556	-5.120	.000			
		Antiguidade	-.337	-1.687	.106			
M2		Idade	.023	.137	.892			

Nota. Variável dependente: PsyCap líderes T4

Os resultados apresentam uma influência positiva ( $\beta=0,166$  e  $\beta=0,30$ ) e estatisticamente significativa ( $p<.05$  e  $p\leq.001$ ) do capital psicológico dos liderados no capital psicológico dos líderes, nos tempos 2 e 4 respetivamente. Apenas no tempo 3 o capital psicológico dos líderes não apresenta uma influência de variância significativa do capital psicológico dos seus liderados.

#### Teste da hipótese 4:

A influência do capital psicológico dos liderados sobre o capital psicológico dos líderes é mediada pela qualidade da relação entre ambos.

Para avaliação da hipótese de influência do capital psicológico mediado pela qualidade da relação começou por se realizar a equação de regressão para avaliar o efeito da variável preditora na variável mediadora, cujos resultados de apresentaram na tabela 14.

Os resultados apontam para uma relação de influência do capital psicológico dos liderados (T3) na qualidade da relação, explicando uma variância de 16%, com um erro de predição de 1,38 ( $R^2=0,161$ ;  $EP=1,376$ ;  $F_{(2,24)}=4,212$ ). Nos restantes tempos (T2 e T4) o capital psicológico dos liderados não apresenta resultados de variância significativa na qualidade da relação ( $\beta=1,050$ ,  $p>.05$ ;  $\beta=0,607$ ,  $p>.05$ ).

Tabela 14

Modelo de Regressão Linear entre Variável Preditora e Variável Mediadora no subgrupo dos líderes

Coeficiente determinação	Erro Padrão		Coeficiente	Erro Padrão	Coeficiente estandardizado	Teste	
<i>R<sup>2</sup></i>	<i>EP</i>	<i>Variável</i>	<i>β</i>	<i>EP</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
.087	1.083	Constante	2.922	1.422		2.048	.047
		PsyCap liderado T2	.607	.307	.295	1.975	.055
		<i>Beta in</i>	<i>t</i>	<i>p</i>			
<b>Variáveis excluídas</b>	Idade	-.087	-.566	.574			
	Antiguidade	-.026	-.169	.867			

Nota. Variável mediadora: qualidade da relação no T2

Coeficiente determinação	Erro Padrão		Coeficiente	Erro Padrão	Coeficiente estandardizado	Teste	
<i>R<sup>2</sup></i>	<i>EP</i>	<i>Variável</i>	<i>β</i>	<i>EP</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
.161	1.376	Constante	-.248	2.450		-.101	.920
		PsyCap Liderado T3	1.212	-.523	.401	2.317	.028
		<i>Beta in</i>	<i>t</i>	<i>p</i>			
<b>Variáveis excluídas</b>	Idade	.036	.196	.846			
	Antiguidade	.154	.874	.390			

Nota. Variável mediadora: qualidade da relação no T3

Coeficiente determinação	Erro Padrão		Coeficiente	Erro Padrão	Coeficiente estandardizado	Teste	
<i>R<sup>2</sup></i>	<i>EP</i>	<i>Variável</i>	<i>β</i>	<i>EP</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
.182	1.330	Constante	.620	1.640		.378	.708
		PsyCap Liderado T4	1.050	.352	.427	2.85	.055
		<i>Beta in</i>	<i>t</i>	<i>p</i>			
<b>Variáveis excluídas</b>	Idade	*-.175	*-1.185	.243			
	Antiguidade	*-.092	*-.631	.531			

Nota. Variável mediadora: qualidade da relação no T4

De acordo com os resultados apresentados, apenas a equação de regressão do T3 o capital psicológico dos liderados demonstra afetar positiva e significativamente a variável mediadora, reunindo o pressuposto do modelo de mediação (Baron & Kenny, 1986).

Testou-se de seguida a predição da variável critério com a variável preditora (M 2) e a predição das variável critério com a variável preditora controlando a variável mediadora (M 3). Tal como nas equações anteriores manteve-se o controlo das variáveis demográficas idade e antiguidade.

Os resultados, apresentados na tabela 15, revelam que o capital psicológico dos liderados (T3) prediz cerca de 40% o capital psicológico dos líderes (T4), com um erro de predição de 0,1606, apresentando uma variância positiva e estatisticamente significativa ( $\beta=0,292$ ,  $p<.05$ ), quando controlada a idade e a qualidade da relação.

Tabela 15

Predição do Capital Psicológico dos Líderes com Mediação da Qualidade da Relação

	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>EP</i>	<i>Variável</i>	<i>β</i>	<i>EP</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<b>M 1</b>	.013	.1919	Constante	4.769	.538		8.864	.000
			PsyCap liderado T3	.052	.114	.116	.453	.657
<b>M 2</b>	.326	.1642	Constante	4.502	.472		9.536	.000
			PsyCap liderado T3	.253	.126	.566	2.001	.064
			Idade	-.015	.006	-.718	-2.548	.023

M 3	.402	.1606	Constante	4.559	.464	9.831	.000	
			PsyCap liderado T3	.292	.127	.654	2.305	.038
			Idade	-.015	.006	-.700	-2.538	.025
			Qualidade relação	-.045	.035	-.293	-1.282	.222
			Beta in	t	p			
M 1	Variáveis excluídas	Idade	-.718	-2.548	.023			
		Antiguidade	-.337	-1.321	.208			
		Qual. Rel.	-.322	-1.199	.250			
M2		Antiguidade	.136	.455	.685			
		Qual. Rel.	-.293	-1.282	.222			
M3		Antiguidade	.072	.221	.829			

Nota. Variável critério: PsyCap líder T4; variável mediadora: qualidade da relação no T4

Os resultados, modelo 2 (M2), revelam que não se encontra verificado o pressuposto do modelo de mediação seguido, de que a variável preditora deve afetar a variável critério, uma vez que o capital psicológico dos liderados não apresenta resultados de variância significativa no capital psicológico dos líderes ( $\beta=0,253$ ,  $p>.05$ ).

Por fim, a análise do modelo 3 (M3), no qual se controlou a variável mediadora, ou seja, a qualidade da relação, revela que a sua adição à equação de regressão aporta um incremento positivo e significativo na variância da variável critério ( $\beta=0,292$ ,  $p<.05$ ). Este incremento positivo afasta o terceiro pressuposto do modelo de mediação de Baron e Kenny (1986).

A ausência dos dois pressupostos leva a que seja rejeitada a hipótese do efeito de mediação da qualidade da relação na influência do capital psicológico dos liderados no capital psicológico dos líderes.

## Análise Complementar

Rejeitadas que foram três das hipóteses levantadas decidiu-se efetuar uma análise complementar para avaliar se, embora não existindo relação de influência do capital psicológico dos líderes no capital psicológico dos liderados, se verifica uma correlação entre o capital psicológico destes dois grupos.

Também aqui os dados apresentam a inexistência de correlação significativa entre o capital psicológico dos líderes e capital psicológico dos liderados, em todos os momentos estudados ( $p > .05$ ), conforme dados apresentados na tabela 16.

Tabela 16  
Correlações de Pearson

		PC L T1	PC L T2	PC L T3	PC L T4	PC LD T1	PC LD T2	PC LD T3	PC LD T4
PC L T1	Correlação de Pearson	1	,812**	,671**	,745**	0,187	0,084	0,119	0,15
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,000	0,16	0,565	0,466	0,321
	N	60	51	35	36	58	49	40	46
PC L T2	Correlação de Pearson	,812**	1	,754**	,725**	0,264	0,118	0,207	0,198
	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,000	0,000	0,067	0,461	0,241	0,234
	N	51	51	35	36	49	41	34	38
PC L T3	Correlação de Pearson	,671**	,754**	1	,510**	0,037	0,09	0,008	0,174
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000		0,004	0,837	0,632	0,969	0,349
	N	35	35	35	30	33	31	25	31
PC L T4	Correlação de Pearson	,745**	,725**	,510**	1	0,139	0,035	0,31	0,305
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,004		0,426	0,852	0,14	0,115
	N	36	36	30	36	35	31	24	28
PC LD T1	Correlação de Pearson	0,187	0,264	0,037	0,139	1	,631**	,756**	,717**
	Sig. (2 extremidades)	0,16	0,067	0,837	0,426		0,000	0,000	0,000
	N	58	49	33	35	58	47	39	44

<b>PC LD T2</b>	<b>Correlação de Pearson</b>	0,084	0,118	0,09	0,035	,631**	1	,739**	,698**
	<b>Sig. (2 extremidades)</b>	0,565	0,461	0,632	0,852	0,000		0,000	0,000
	<b>N</b>	49	41	31	31	47	49	37	43
<b>PC LD T3</b>	<b>Correlação de Pearson</b>	0,119	0,207	0,008	0,31	,756**	,739**	1	,673**
	<b>Sig. (2 extremidades)</b>	0,466	0,241	0,969	0,14	0,000	0,000		0,000
	<b>N</b>	40	34	25	24	39	37	40	35
<b>PC LD T4</b>	<b>Correlação de Pearson</b>	0,15	0,198	0,174	0,305	,717**	,698**	,673**	1
	<b>Sig. (2 extremidades)</b>	0,321	0,234	0,349	0,115	0,000	0,000	0,000	
	<b>N</b>	46	38	31	28	44	43	35	46

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Estes resultados revelam que, para além da não existência de efeito de influência o capital psicológico dos líderes também não apresenta uma correlação significativa com o capital psicológico dos liderados. No caso dos liderados, embora apresentem uma relação de influência no capital psicológico dos líderes no T2 e T4, não apresentam, no entanto, qualquer correlação significativa entre o capital psicológico de ambos.

## Discussão dos Resultados

Este estudo é, por aquilo que se conhece, a única investigação feita até ao momento que analisa a influência do capital psicológico em cada um dos dois elementos da relação de liderança na outra parte, ou seja, um estudo realizado nos dois sentidos, sendo os dados recolhidos em vários momentos. A análise realizada revelou uma ausência de influência do capital psicológico dos líderes no capital psicológico dos liderados e revelou a existência da relação de influência do capital psicológico dos liderados no capital psicológico dos líderes embora sem efeito de mediação da qualidade de relação nessa influência.

Numa primeira análise, os resultados deste estudo, no que respeita à ausência de influência do capital psicológico do líder para o liderado, aparentam ser algo contraditórios com o que a literatura tem vindo a revelar. Esta é uma situação sempre possível de acontecer e existem outros estudos onde aconteceu também os resultados irem contra o que a literatura tinha demonstrado até então (Lopes, 2012). Por outro lado, ao serem rejeitadas três das quatro hipóteses formuladas, este estudo parece ter um contributo de menor relevância para a própria ciência de uma forma geral e para o conhecimento do capital psicológico em particular. No entanto, esta aparente contradição e rejeição de hipóteses, parece dar a conhecer um novo e interessante campo a explorar do capital psicológico revelando como tal, ser um grande contributo para a ciência.

Os resultados obtidos evidenciaram uma ausência de influência significativa do capital psicológico dos líderes no capital psicológico dos liderados e uma influência positiva e significativa do capital psicológico dos liderados no capital psicológico dos líderes. Estudos realizados até agora parecem apresentar resultados contrários, revelando um efeito do capital psicológico dos líderes nos seus liderados.

Story et al. (2013) revela que o efeito de contágio do capital psicológico dos líderes nos liderados existe moderado pela qualidade da relação. Ora os resultados apresentados neste estudo não são contrários pois eles revelam a falta de uma influência direta do capital



psicológico dos líderes nos seus liderados. Chen (2015) conduziu um estudo multinível, recorrendo ao modelo linear hierárquico (HLM), que revela que o capital psicológico dos líderes está positivamente relacionado com o capital psicológico dos liderados. Um outro estudo com resultados que apontam no mesmo sentido foi o de Walumbwa et al. (2010), que utilizou também o HLM. No entanto, também aqui os resultados não se apresentam totalmente contraditórios uma vez que a metodologia do estudo é substancialmente distinta.

Grande parte da investigação sugere que os líderes podem ter um impacto positivo no capital psicológico individual dos liderados, mas os antecedentes estudados não são o próprio capital psicológico do líder, mas sim aspetos como a própria supervisão ou liderança, aparecendo algumas vezes referida a liderança autêntica (Avey, 2014; Newman et al., 2014; Dawkins et al., 2013). Assim, mais do que aparentemente contraditórios os resultados deste estudo revelam um novo conhecimento sobre uma área quase que inexplorada e com recomendações para futura investigação (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Várias circunstâncias podem ser avançadas como tentativa de compreensão dos resultados obtidos. O instrumento de medida utilizado, o PCQ-24, é um instrumento de autoavaliação, ou seja, é o próprio indivíduo que avalia o seu capital psicológico, através sua própria perceção sobre uma maior ou menor adequação que considera que uma afirmação tem sobre os seus comportamentos e atitudes. Têm vindo a ser levantadas questões sobre as diferenças entre os resultados de uma autoavaliação e a avaliação feita por outro indivíduo. Um estudo recente revela que, os valores de capital psicológico autoavaliados pelos líderes diferem dos valores do capital psicológico percecionado pelos seus liderados (Rego et al., 2017) sugerindo ainda que o capital psicológico transmitido é o percecionado pelo liderado e não e como tal não representa o que realmente existe no próprio líder. Lee e Carpenter (2018) avançam ainda com a hipótese do constructo que é avaliado pelo próprio e avaliado por outros não ser totalmente coincidente. Uma questão que poderá então ser levantada é se será o capital psicológico autoavaliado do líder que terá de facto alguma influência no capital psicológico do liderado, ou será o capital psicológico percecionado que terá este efeito. Rego et al. (2017) acrescenta ainda que para que o capital psicológico percecionado pelo outro seja elevado os líderes devem demonstrar comportamentos e atitudes relacionados com este estado. Este poderá também ser um dos possíveis argumentos para os resultados reportados

neste estudo, ou seja, o que poderá ter interferido e levado à ausência de influência pode ter sido a falta de demonstração de comportamentos e atitudes passíveis de ser interpretados como demonstrações de capital psicológico, e que levaram a uma percepção de níveis baixos de capital psicológico, não ocorrendo o efeito de influência.

Significativo pode ser também o a compreensão do próprio processo de contágio, que poderá não ter ocorrido. De acordo com Wang et al.(2017) os líderes podem afetar o estado psicológico dos seus liderados influenciando as suas emoções o que nos leva a adiantar a hipótese das relações estabelecidas durante o tempo da recolha de dados não terem desencadeado este efeito. A investigação revelou já que as expressões emocionais dos líderes têm um forte potencial de influência sobre as emoções e comportamentos dos liderados (Cheng, 2015). No mesmo sentido, encontramos referência na literatura ao efeito de Pigmalião, segundo o qual, os líderes aumentam o capital psicológico dos liderados através de experiências de sucesso e excitação emocional positiva (Avey, 2014) pelo que relações onde a manifestação de emoções não ocorra, relações mais orientadas para resultados e pouco para pessoas, poderão contribuir para um baixo ou quase inexistente contágio emocional, o que poderá também ter contribuído para os resultados obtidos. O ter sido utilizado apenas o constructo de ordem superior e não as suas dimensões também em separado impediu que se analisasse se algum dos recursos tinha maior influência ou peso nos resultados obtidos.

Por outro lado, poderão levantar-se também algumas questões relacionadas com a metodologia seguida, que poderá não se ter revelado a mais adequada, começando pela dimensão da própria amostra. A amostra era composta por sessenta díades, o que já por si não era um número muito elevado, mas a maior problemática parece ter sido o número reduzido de líderes que compunham este subgrupo ( $n=23$ ), sendo, no entanto, o total da população desta função. Partindo com um número reduzido, a não resposta em algum dos tempos de qualquer dos inquiridos, reduzia ainda mais este número, o que pode ter interferido com a significância da amostra. Por outro lado, a homogeneidade deste subgrupo, com indivíduos com elevada antiguidade e a trabalharem juntos há muitos anos, pode também ter interferido com os resultados do grupo, levando a um maior contágio no seu interior do que para o exterior.

Por fim, este estudo revela resultados inovadores no que respeita ao sentido da influência verificada, do liderado no líder, presente em duas das três equações realizadas. A investigação tem vindo a ser feita tendencialmente no sentido descendente (Bjugstad, Thach, Thompson, & Morris, 2006), ou seja, dos líderes para os liderados, situação talvez explicada pelo próprio conceito e papel da liderança nas organizações, ficando para segundo plano o interesse em se conhecer um pouco melhor os acontecimentos no outro lado. Um sinal notório de tal tendência é a comparação da pesquisa dos conceitos no *Google Académico*, em que fazendo uma procura por *followership* são apresentados cerca de 23.000 resultados, no entanto, a pesquisa por *leadership* apresenta quase 4 milhões de resultados (pesquisa realizada a 7 de setembro de 2018).

Não diretamente relacionado com as hipóteses levantadas, mas fruto deste estudo ter uma metodologia longitudinal de recolha de dados, foram encontrados resultados interessantes relacionados com a classificação do capital psicológico como um *state-like* (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Os resultados revelam que há uma variação significativa, embora pouco pronunciada, nos valores da média no capital psicológico nos dois subgrupos, ocorrendo quer no sentido ascendente quer descendente e paralela. Tais resultados parecem ir de encontro a esta categoria de *state-like*, por ser reconhecida a possibilidade de alteração do capital psicológico ao longo do tempo e devidos a circunstâncias que vão ocorrendo externamente (Avey et al., 2010).

Este estudo apresenta-se como um dos primeiros passos na produção de conhecimento sobre a relação do capital psicológico do liderado no capital psicológico do líder, respondendo a inúmeras recomendações que têm sido feitas para investigação futura. Os resultados apontam ainda no sentido de confirmar a plasticidade do constructo ao longo do tempo. Por fim, este estudo representa também um reforço da necessidade de se aprofundar as relações de contágio do capital psicológico e compreender melhor os mecanismos que estão por detrás desse contágio.

## Conclusões

A parte final deste trabalho, tem por objetivo apresentar as conclusões gerais do estudo realizado, e está organizada em quatro pontos que se interligam. No primeiro ponto apresentam-se as limitações identificadas no estudo; depois identificam-se algumas implicações práticas que esta investigação pode ter; de seguida formulam-se algumas sugestões de investigação futura; e por fim um ponto com a súmula dos pontos principais desta parte.

### Limitações

O presente estudo apresenta algumas limitações. Uma delas é a própria amostra, que inicialmente parecia apresentar um tamanho adequado, mas veio a revelar-se em alguns momentos uma amostra pequena. De acordo com Tinsley e Tinsley (1987) a regra a seguir para determinação do tamanho da amostra é considerar no mínimo 10 sujeitos por variável estudada, regra essa que se encontrava acautelada quando se iniciou com 60 díades. No entanto, o facto de dessas díades fazerem parte apenas 23 líderes, que entravam em linha de conta com vários liderados, e de se tratar de um estudo longitudinal com 4 tempos de recolha de dados, muito provavelmente contribuíram para que a representação deste grupo fosse baixa em alguns dos tempos.

Outro aspeto a considerar é a escolha do intervalo de tempo entre os momentos de recolha de dados. O espaço de 1 semana entre cada questionário, se por um lado nos permitiu reforçar a ideia de que o capital psicológico parece variar ao longo do tempo, tendo um comportamento bastante diferente dos traços, por outro lado pode ter condicionado de alguma forma os resultados devido ao questionário ter sido aplicado várias vezes em tão curto espaço de tempo. A repetição pode ter contribuído para o abandono e até para a própria qualidade das respostas.

Uma outra limitação parece ser a utilização exclusiva de medidas de autoavaliação do capital psicológico, o PCQ-24, não tendo sido levado em linha de conta a possível diferença entre o capital psicológico percecionado pelo outro e o capital psicológico avaliado pelo próprio, o que pode ter tido implicações no resultado da ausência de influência revelado no sentido líder-liderado.

Por fim, o recurso a uma metodologia de recolha de dados apenas através de questionário, se por um lado torna a sua análise mais objetiva e sem interferência do investigador, por outro condiciona a riqueza dos dados quanto ao conteúdo e à possibilidade de serem explorados de imediato, comparativamente a uma entrevista, por exemplo.

## **Implicações**

Os resultados deste estudo, em especial os da ausência de influência do capital psicológico do líder nos liderados, reforçam a necessidade de se compreender melhor os mecanismos de contágio que podem estar por detrás de tal efeito. Esta necessidade de maior compreensão, expressa já várias vezes na literatura, parece ser pertinente para os estudos organizacionais, principalmente quando se aponta o capital psicológico como uma vantagem competitiva das organizações.

Parece de toda a relevância identificar a relação existente entre o capital psicológico percecionado e o avaliado pelo próprio, assim como identificar quais os comportamentos e atitudes que mais transmitem a ideia de um capital psicológico elevado.

Necessária parece ser também uma maior compreensão da relação de influência do capital psicológico dos liderados nos seus líderes assim como perceber se a relação se processa de igual forma, ou seja, através dos mesmos mecanismos independentemente do sentido em que aconteça.

## **Propostas Futuras**

Este estudo abre as portas para uma investigação mais profunda e detalhada sobre a influência do capital psicológico dos líderes e dos liderados no capital psicológico do outro lado da relação de liderança.

Atendendo aos resultados encontrados e às limitações identificadas sugere-se a realização de novos estudos para avaliar a existência de influência nos dois sentidos, com uma amostra substancialmente maior, conjugada em díades, e com a existência de múltiplas variáveis mediadores para se encontrar resposta para a questão “como se propaga e contagia o capital psicológico entre líder e liderado?”. Como mediadoras a serem investigadas sugerem-se o tipo de emoções experienciadas na relação, podendo-se utilizar o modelo circumplexo como base, uma vez que é um modelo bastante utilizado no estudo do contágio emocional (Russell, 1980); os comportamentos observados, que poderiam ser categorizados em comportamentos relacionados com cada um dos elementos do capital psicológico; e por fim o tipo de relação vivida na díade.

Uma outra proposta de investigação é a de se comparar os efeitos de influência do capital psicológico autoavaliado com os efeitos de influência do capital psicológico percebida pelo outro para que se possam obter resultados que ajudem a tomar decisões sobre os instrumentos a utilizar em investigações futuras de uma forma mais consciente e esclarecida.

## **Considerações Finais**

Com uns resultados inovadores e aparentemente contraditórios à investigação realizada, este estudo contribui para a literatura pela sua metodologia diferenciadora e pelos resultados únicos que conduzem a uma análise crítica sobre o efeito de contágio do capital psicológico. Investigação futura é necessária para dar resposta às questões levantadas e ultrapassar as limitações indicadas.

Este estudo é apenas mais um passo numa caminhada longa como é a caminhada no mundo da ciência.

## Referências Bibliográficas

- Antunes, A. C., Caetano, A., & Cunha, M. P. (2013). O papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 12(3), 2-10.
- Avey, J. B. (2014). The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 141-149.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110-126.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2006). Authentic leadership: Moving HR leaders to a higher level. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (273-304). Oxford, UK: Elsevier/JAI Press
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, W H Freeman and Company.

- Baron, R. A., Franklin, R. J., & Hmieleski, K. M. (2016). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of Management*, 42(3), 742-768.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in organizational change and development*, 4(1), 231-272.
- Bennis, W. G., Nanus, B., & Hoyos, E. (1985). *Líderes*. Noria.
- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J., & Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 304-319.
- Bollen, K. A. (1990). A comment on model evaluation and modification. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 181-185.
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317-334.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human resource management: theory and practice. Palgrave.
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47, 731-739.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2011). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2009). Action, affect, and two-mode models of functioning. In E. Morsella, J. A. Bargh, & P. M. Gollwitzer (Eds.), *Oxford handbook of human action* (pp. 298–327). New York, NY: Oxford University Press



- Chen, S. L. (2015). The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance: A multilevel mediating perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2349-2365.
- Chen, Q., Wen, Z., Kong, Y., Niu, J., & Hau, K. T. (2017). Influence of Leaders' Psychological Capital on Their Followers: Multilevel Mediation Effect of Organizational Identification. *Frontiers in psychology*, 8, 1776.
- Cronbach, L. J., & Shavelson, R. J. (2004). My current thoughts on coefficient alpha and successor procedures. *Educational and Psychological Measurement*, 64(3), 391-418.
- Cunha, M., Rego, A., Lopes, M., & Ceitil, M. (2008). *Organizações positivas: manual de trabalho e formação para desenvolver as forças dos indivíduos e das organizações*. Lisboa: Sílabo.
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2013). Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of Psychological Capital. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 348-370.
- Dutton, J. E., Glynn, M. A., & Spreitzer, G. (2008). Positive organizational scholarship. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, 1, 693-712.
- Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions. *Safety Science*, 50(1), 55-61.
- Falkenberg, I., Bartels, M., & Wild, B. (2008). Keep smiling!. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, 258(4), 245-253.
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (p.163-175). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377.
- George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(9), 778-794.

- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Gerber, A. J., Posner, J., Gorman, D., Colibazzi, T., Yu, S., Wang, Z., ... & Peterson, B. S. (2008). An affective circumplex model of neural systems subserving valence, arousal, and cognitive overlay during the appraisal of emotional faces. *Neuropsychologia*, 46(8), 2129-2139.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Haar, J. M., Roche, M., & Luthans, F. (2014). Do leaders' psychological capital and engagement influence follower teams or vice versa?. *Academy of Management Proceedings* 1, 11058.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373.
- Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M. I., Ramos, M., ... & Costa, R. (2016). *Investigação em ciências sociais: Guia prático do estudante*. Lisboa: Pactor.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Laureano, R. M. (2013). *Testes de hipóteses com o SPSS: o meu manual de consulta rápida*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lee, A., & Carpenter, N. C. (2018). Seeing eye to eye: A meta-analysis of self-other agreement of leadership. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 253-275.
- Lopes, M. P. (2012). "Good Vibrations": The Social Networks of Optimists and Alter-Optimists. *Social Networking*, 1(01), 1-12.

- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.

- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., & Harms, P. D. (2013). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 118-133.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics.: 7ª edição*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 65-90.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling*, 11(3), 320-341.
- Masten AS, Cutuli JJ, Herbers JE, Reed JM (2009). Resilience in development. In: Lopez SJ, Snyder CR, editors. *The Oxford handbook of positive psychology* (pp. 117–131). Oxford, England: Oxford University Press.
- McCall, R. B. (1998). *Fundamental Statistics for Behavioral Sciences*, Brooks.
- McIntosh, D. N. (2006). Spontaneous facial mimicry, liking and emotional contagion. *Polish Psychological Bulletin*, 37(1), 31-42.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1).

- Norman, S., Luthans, B., & Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 55-64.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427-450.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford: Oxford University Press.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35(2), 348-368.
- Posner, J., Russell, J. A., & Peterson, B. S. (2005). The circumplex model of affect: An integrative approach to affective neuroscience, cognitive development, and psychopathology. *Development and Psychopathology*, 17(3), 715-734.
- Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129-151.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Rego, A., Yam, K. C., Owens, B. P., Story, J. S., Pina e Cunha, M., Bluhm, D., & Lopes, M. P. (2017). Conveyed leader psycap predicting leader effectiveness through positive energizing. *Journal of Management*, <https://doi.org/10.1177/0149206317733510>.
- Remington, N. A., Fabrigar, L. R., & Visser, P. S. (2000). Reexamining the circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(2), 286-300.

- Riggio, R. E. (2014). Followership Research: Looking Back and Looking Forward. *Journal of Leadership Education*, 13(4), 15-20.
- Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1992). Pygmalion in the classroom: teacher expectation and pupils'. *Intellectual Development*. New York: Irvington.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161-1178.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219-247.
- Schoenewolf, G. (1990). Emotional contagion: Behavioral induction in individuals and groups. *Modern Psychoanalysis*, 15(1), 49-61.
- Seligman, M. E. (1998). What is the good life. *APA monitor*, 29(10), 2.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of Positive Psychology*, 2, 3-12.
- Seligman, M. (2008). *Felicidade autêntica: Os princípios da psicologia positiva*. Cascais: Editora Pergaminho SA.
- Snyder, C. R. (2000). The past and possible futures of hope. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 11-28.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., ... & Harney, P. (1991). The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570-585.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321-335.

- Story, J. S., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbuto, J. E., & Bovaird, J. (2013). Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: does distance and quality of relationship matter?. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2534-2553.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. *Positive Organizational Scholarship*, 94-110.
- Tinsley, H. E., & Tinsley, D. J. (1987). Uses of factor analysis in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 34(4), 414-424.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104.
- Vijayalakshmi, V., & Bhattacharyya, S. (2012). Emotional contagion and its relevance to individual behavior and organizational processes: A position paper. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 363-374.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24.
- Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165-178.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953-964.

- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963.
- Wang, Y., Yuan, C., & Zhu, Y. (2017). Coaching leadership and employee voice behavior: A multilevel study. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 45(10), 1655-1664.
- Youssef-Morgan, C. M., & Sundermann, D. A. (2014). Positive interventions: from prevention to amplification. In M. C. W. Peeters, J. De Jonge, and T. W. Taris, (Eds)., *An Introduction to Contemporary Work Psychology*. (pp. 458–480). West Sussex, UK: Wiley.



## **Anexos**

## Anexo I - Mail de convite à participação no estudo

*Bom dia*

*Começo por lhe agradecer fazer parte deste estudo. Como deve imaginar é extremamente importante para mim a realização desta investigação, que espero que me permita não só terminar o Mestrado como contribuir de alguma forma para a construção de novo conhecimento científico. Sem a sua colaboração nada conseguirei fazer, pelo que estou grata por me ajudar.*

*Conforme tive oportunidade de falar consigo **o tema desta investigação é o Capital Psicológico Positivo, também chamado de PsyCap.***

*O PsyCap é um estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo, caracterizado por: (1) ter confiança (autoeficácia) para assumir e levar a cabo os esforços necessários para ter sucesso em tarefas desafiantes; (2) fazer uma atribuição positiva (otimismo) sobre o que sucede hoje e no futuro; (3) ter perseverança em direção às metas e, quando necessário, redirecionando caminhos (esperança) para ter sucesso; e (4) quando confrontado com problemas e adversidades enfrentar, recuperar e até superar (resiliência), para alcançar o sucesso (Luthans, Youssef & Avolio, 2007,p.3).*

*Hoje é já largamente reconhecido o impacto positivo que o PsyCap tem sobre as atitudes, o comportamento, o desempenho, a performance e até o bem-estar das pessoas dentro das organizações. Sabe-se que este estado pode ser desenvolvido através de micro intervenções, mas também que sofre influência da relação que se estabelece com outras pessoas no contexto de trabalho, nomeadamente a relação entre o líder e o liderado, não se conhecendo ainda os moldes em que este contágio se efetua.*

### **Design do Estudo**

*O que me proponho com este estudo é mesmo tentar **identificar se há influência positiva entre os Psycap dos líderes dos liderados e avaliar se a qualidade da relação estabelecida interfere com essa influência.***

*Como o vou fazer: vai ser aplicado um **questionário que avalia o PsyCap e que o convida a avaliar a interação da semana com o seu par.** Este questionário é aplicado ao longo de 4 semanas para se identificarem possíveis oscilações. Na **primeira semana apenas se medirá o Capital Psicológico**, para dar o ponto de partida. Os questionários serão iguais para líder e liderado.*

*Este **questionário estará identificado com uma letra (código do líder) e um número (código do liderado)**, pois é necessário ter os pares identificados, mas não a identidade desses pares (ou seja o nome das pessoas). O objetivo do estudo não é fazer considerações sobre a relação entre ninguém em particular, mas sim entre as várias duplas no seu conjunto. Aliás, o*

*estudo é completamente confidencial quanto às respostas individuais. Apenas serão recolhidos dados demográficos no primeiro questionário para a caracterização da população.*

***No seu caso em particular a sua letra será - A***

*Da sua equipa foram aleatoriamente selecionados:*

- 1 -*
- 2 -*
- 3 -*

***Assim no seu questionário deverá colocar no respetivo espaço de identificação:***

***A1*** - quando se refere a

***A2*** - quando se refere a

***A3*** - quando se refere a

*Os elementos da sua equipa terão o mesmo código só que inverso (1A, 2A, 3A).*

*Todas as semanas, na quinta feira ao final do dia enviarei o questionário da semana, que peço que seja preenchido e enviado para mim de volta no final de sexta-feira. O e-mail que irei utilizar será **psycap.investigacao@gmail.com**.*

*Peço-lhe que seja o mais sincero e honesto possível para não enviesar as conclusões, relatando o "bom e o mau" para que haja matéria para se concluir algo.*

*Quanto ao questionário que avalia o PsyCap, peço-lhe que responda de acordo com o momento e como se sente, sem refletir muito nas respostas, e sendo completamente honesto.*

*Para terminar peço-lhe que fale com os elementos da sua equipa, pedindo a colaboração deles e esclarecendo-os do objetivo do estudo para que não existam receios que se vão refletir em respostas "simpáticas" em vez de "verdadeiras".*

*Qualquer dúvida estou completamente disponível para esclarecer.*

*Muito obrigado*

*Ana Serrão*

## **Anexo II - Mail enviado com os questionários**

*Caros participantes*

*Em anexo segue o 1º questionário para recolha de dados para esta investigação, peço-vos que o completem com as vossas respostas e o devolvam para este endereço. Tempo de preenchimento 5m.*

*Importante:*

*As vossas respostas devem ser dadas em relação ao momento presente, à forma como se sentem no momento em que estão a responder.*

*As respostas devem refletir o vosso estado e não aquilo que consideram que é esperado de vós socialmente, sejam sinceros. As respostas são confidenciais.*

*Para além do questionário nesta primeira semana é-vos pedido alguns dados demográficos para caracterização da população participante.*

*No canto superior direito (cabeçalho) tem um código de identificação que deve ser preenchido com o vosso código composto por um nº e uma letra (caso se tenham esquecido segue quadro abaixo).*

*Peço-vos que devolvam o questionário preenchido, durante o dia de hoje.*

*Caso tenham alguma dúvida pf disponham.*

*Um grande muito obrigado*

*Ana Serrão*

*Nota: o seu código é 1Q*

## Anexo III - Questionário

### Questionário Qualidade da Relação Líder / Liderado 1

Este questionário foi construído no âmbito da investigação sobre contágio de PsyCap e tem como objetivo identificar a qualidade da interação com o seu liderado durante a presente semana.

É importante que seja sincero e honesto. Não está a avaliar nem a pessoa nem a relação no seu todo, mas sim os acontecimentos relacionais da semana.

*Q1 – Qualifique, assinalando com um X, a interação com o seu liderado durante esta semana, utilizando a seguinte escala:*

Péssima						Excelente

### Questionário Qualidade da Relação Líder / Liderado 2

Este questionário foi construído no âmbito da investigação sobre contágio de PsyCap e tem como objetivo identificar a qualidade da interação com o seu liderado durante a presente semana.

É importante que seja sincero e honesto. Não está a avaliar nem a pessoa nem a relação no seu todo, mas sim os acontecimentos relacionais da semana.

*Q1 – Qualifique, assinalando com um X, a interação com o seu liderado durante esta semana, utilizando a seguinte escala:*

Péssima						Excelente

Nota. Por questões de copyright não se anexou o PCQ 24.

### Abstract of Research Project

Permission to use the PCQ is for the following research project:

**Project title:**

Positive Psychological Capital: a study on propagation and contagion between leaders and followers

**Research focus:**

Study the influence of the relationship between leader and follower in the psychcap of the actors.  
Identify the mechanisms through which the psychcap is spread.

**Key hypotheses:**

The study goals are: 1 - study the mechanisms through which Positive Psychological Capital spreads and is spread in the leader-led relationship; 1.a) Identify what leaders do that contagious PsyCap to its followers; 1.b) Identify what followers do that contagious PsyCap to its leaders; 1.c) Understand the dynamics of PsyCap contagion between leader and followers.

**Sample characteristics:**

The sample will be composed of 70 leader-follower dyads, in a total of 96 people. These dyads will be unlawful from the universe of commercial teams, face2face area, of an insurance sector organization with branch in Portugal. This organization, in the US, has already been the subject of research on the effects of optimism on commercial teams.

**Research method:**

Data will be collected over 4 weeks(W) as follows: W1 - Psychcap questionnaire; W2 - PCQ + Report on the relation with the Leader / follower; W3 - PCQ + Report on the relation with the Leader / follower; W4 - PCQ + Report on the relation with the Leader / follower; Data analysis: it will be a mixed study with analysis of psychcap variation and using the Grounded Theory.

**Organizational characteristics:**

It is a North American organization of the insurance sector that operates in Portugal through a branch. It has about 300 people working in Portugal, with several business units.

**Organization domain:**

Other (write below)

**Other domain:**

Insurance Sector

**Country/Countries:**

Portugal

**I will be conducting this study in English:**

No

**Language:**

Portuguese

You requested permission to reproduce the number of copies of the PCQ stated below. The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce this number of copies of the PCQ within one year of the date listed on the cover page of this document.

Exact number of reproductions being requested for this research project: 384

You agreed to all the conditions of use outlined in this document by electronically signing the Research Permission for the Psychological Capital Questionnaire form.

Electronic signature: Ana Serrão

Date of signature: 2018-01-10

**[WWW.ISCSP.ULISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.ULISBOA.PT)**